

Планируй операцию заранее, искусно и тонко.  
Перехитри соперника. Научись видеть опасность...

# 33 СТРАТЕГИИ ВОЙНЫ



РОБЕРТ ГРИН  
МИРОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Планируй операцию заранее, искусно и тонко.  
Перехитри соперника. Научись видеть опасность...

# СТРАТЕГИИ ВОЙНЫ



РОБЕРТ ГРИН  
МИРОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

---

PRO Власть

---

Robert GREENE

THE 33 STRATEGIES OF  
**WAR**

---

PRO Власть

---

Роберт Грин

33  
СТРАТЕГИИ  
ВОЙНЫ

*Перевод с английского Е. Я. Мигуновой*

Война и способы ее ведения обладают непреклонной, неумолимой логикой: если вы чего-то хотите или к чему-то стремитесь, то должны быть готовы сразиться за это.

Владение стратегическим искусством войны сделает вашу жизнь более спокойной, мирной и плодотворной, ведь вы будете знать, каковы правила игры, и сумеете одерживать победы, не прибегая к насилию.

«33 стратегии войны» от Роберта Грина, искушенного знатока человеческой психологии и автора мирового бестселлера «48 законов власти», помогут вам найти выход из любого сложного положения и принять правильное решение.

Войну — как и любой другой конфликт — ведут и выигрывают благодаря стратегическому искусству.

# Содержание

## [Предисловие](#)

## [Часть 1. Внутренняя война](#)

[Стратегия 01. Объяви войну неприятелям: стратегия противоположностей](#)

[Стратегия 02. Не живи минувшими битвами: стратегия мысленной партизанской войны](#)

[Стратегия 03. Не теряй головы в сумятице событий: стратегия уравновешенности](#)

[Стратегия 04. Создай безвыходное положение: стратегия «территории смерти»](#)

## [Часть 2. Организационная \(командная\) война](#)

[Стратегия 05. Не попадай в капкан коллективного мышления: стратегия системы управления](#)

[Стратегия 06. Распределяй силы: стратегия контролируемого хаоса](#)

[Стратегия 07. Обрати свою войну в крестовый поход: стратегия морали](#)

## [Часть 3. Оборонительная война](#)

[Стратегия 08. Здравствуй оценивай свои силы: стратегия разумной экономии](#)

[Стратегия 09. Бей противника его же оружием: стратегия контратаки](#)

[Стратегия 10. Напусти на себя грозный вид: стратегия устрашения](#)

Стратегия 11. Пожертвуй территорией, чтобы выиграть время: стратегия невмешательства

#### Часть 4. Наступательная война

Стратегия 12. Проиграй битву, но выиграй войну: долгосрочная стратегия

Стратегия 13. Узнай своего неприятеля: стратегия разведки

Стратегия 14. Ошеломи неприятеля быстротой и внезапностью: стратегия блицкрига

Стратегия 15. Управляй ходом событий: стратегия форсирования

Стратегия 16. Бей по болевым точкам: стратегия центра тяжести

Стратегия 17. Порази противников поодиночке: стратегия «разделяй и властвуй»

Стратегия 18. Выяви и атакуй незащищенные фланги противника: стратегия обходного пути

Стратегия 19. Окружи неприятеля: стратегия полного уничтожения

Стратегия 20. Маневрируй, изматывая противника: стратегия созревшего плода

Стратегия 21. Используй переговоры, чтобы добиться своего: стратегия дипломатической войны

Стратегия 22. Научись правильно завершать начатое: стратегия ухода

#### Часть 5. Нетрадиционная (грязная) война

Стратегия 23. Перемешай факты и вымысел: стратегия искаженного восприятия

Стратегия 24. Делай то, чего меньше всего ожидают: стратегия очевидного — невероятного



Стратегия 25. Действуй на территории нравственности: стратегия благочестия

Стратегия 26. Оставь врага без объекта нападения: стратегия вакуума

Стратегия 27. Делай вид, что трудишься на благо других, одновременно продвигая собственные интересы: стратегия объединения

Стратегия 28. Не жалея для неприятелей веревки, чтобы они смогли повеситься....: стратегия опережения

Стратегия 29. Откусывай понемногу: стратегия совершившегося факта

Стратегия 30. Проникай в умы: информационные стратегии

Стратегия 31. Разрушь неприятеля изнутри: стратегия внутреннего фронта

Стратегия 32. Властвуй, внешне покоряясь: стратегия пассивной агрессии

Стратегия 33. Сеять неуверенность и растерянность, запугивать с помощью террора: стратегия цепной реакции

Литература

Примечания

# Предисловие

Культура, к которой мы принадлежим, провозглашает демократические ценности. Нас призывают быть порядочными по отношению к окружающим, объясняют, как важно вписываться в группу, коллектив, учат действовать сообща с другими людьми. С малых лет мы узнаем, что воинственно настроенные драчуны расплачиваются за свою агрессивность непопулярностью и изоляцией. Согласие и сотрудничество — вот что впечатывают нам в сознание, порой тонко, а порой и не так уж тонко — посредством книг, рассказывающих, как добиться успеха; посредством демонстрации жизни сильных мира сего — большинство из них изображаются как люди симпатичные, добродушные и незлобивые; посредством настойчивого внедрения в общественное сознание концепции корректности. Проблема заключается в том, что нас всячески готовят к миру, а в результате мы абсолютно не готовы к тому, с чем приходится сталкиваться в реальности, — к войне.

Не определено ли человеку время на Земле, и дни его не то же ли, что дни наемника?

Иов. 7:1

Qui desiderat pacem, praeparet bellum! (Хочешь мира — готовься к войне!)

ВЕГЕЦИЙ ФЛАВИЙ РЕНАТ (IV в. до н. э.)

Между тем подобные войны существуют и ведутся на нескольких уровнях. Бессмысленно отрицать, что у каждого есть свои неприятели, противники — это совершенно очевидно. Мир становится все более недоброжелательным, в нем царит дух состязательности. В политике, бизнесе, даже в искусстве мы неизбежно сталкиваемся с соперниками, готовыми пойти на все ради того, чтобы добиться успеха. Однако куда более сложными и болезненными могут оказаться сражения, происходящие в нашем собственном лагере. Речь идет о тех, кто, казалось бы, играет с нами в одной команде, источая доброжелательность и дружелюбие, но при этом тайком саботирует наши интересы и использует коллектив ради достижения собственных целей. Другие — их еще труднее распознать —

играют тонкую игру пассивной агрессии. Они предлагают помощь, которая, однако, так и не бывает оказана, или прибегают к мощному и весьма действенному тайному оружию, заставляя нас испытывать чувство вины. На первый взгляд все выглядит гладко и мирно, но если копнуть чуть глубже, то окажется, что в современном обществе каждый стоит сам за себя; причем эта тенденция распространяется весьма динамично, проникая даже на уровень семейных и любовных отношений. Культура может отрицать эту реальность, предлагая нам благостную картинку, но мы уверены, мы знаем об этом, мы ощущаем, как ноют шрамы, полученные в сражениях на этой войне.

...Ибо не враг поносит меня, — это я перенес бы; не ненавистник мой величается надо мною, — от него я укрылся бы; но ты, который был для меня то же, что я, друг мой и близкий мой.

Пс. 54: 13–14

Все вышесказанное отнюдь не означает, что все мы — совсем уж низкие и презренные существа, неспособные жить согласно идеалам мира и бескорыстия, однако мы такие, какие есть. У каждого из нас случаются вспышки агрессии или гнева, преодолеть которые страшно трудно. В прошлом у людей была надежда, что о них позаботится некая структура — государство, общественная организация, семья или близкие, — но положение давно уже изменилось. Современный мир невнимателен и беспечен, в нем каждому приходится лично заботиться о себе и блюсти свои интересы. Мы не нуждаемся в надуманных идеалах бесконфликтности и согласия — они только запутывают дело. Сегодня нам требуются практические знания и навыки, помогающие правильно вести себя в конфликтной ситуации и позволяющие выходить победителем из стычек и сражений, в которые мы попадаем едва ли не каждый день. Речь идет вовсе не о том, чтобы научиться с силой вырывать у других то, чего нам хочется, или, напротив, оборонять себя. Скорее о том, чтобы, если уж дело дойдет до конфликта, научиться мыслить, научиться просчитывать ходы, разрабатывать стратегию и направлять собственные агрессивные импульсы в верное русло, вместо того чтобы подавлять их или вообще отрицать их наличие. Если уж есть идеал, к которому стоит стремиться, то это идеал воина-стратега, человека, способного справляться со сложными ситуациями и происками недоброжелателей благодаря умелым и продуманным маневрам.

Стратегия — больше чем наука: это приложение знания к практической жизни, развитие мысли, способной изменить исходную движущую идею в зависимости от динамичных, постоянно меняющихся ситуаций; это искусство действовать под давлением сложнейших обстоятельств.

ГЕЛЬМУТ ФОН МОЛЬКЕ  
(СТАРШИЙ) (1800–1891)

Многие психологи и социологи считают, что конфликт — это верный способ разрешения серьезных проблем и улаживания разногласий. Наши жизненные достижения и неудачи можно проследить по тому, насколько успешно (или неуспешно) мы справляемся с конфликтами, неизбежно возникающими в обществе. Огромное большинство людей прибегают к типичным способам: стараются вообще избегать конфликтных ситуаций, хитрят и манипулируют окружающими. Эти способы непродуктивны, они не приводят в результате ни к чему хорошему, поскольку не поддаются рациональному или сознательному контролю, а часто только ухудшают ситуацию. Воины-стратеги действуют совсем иначе. Они продумывают все вперед на много ходов, чтобы решить, от каких поединков лучше уклониться, а какие неизбежны. Они знают, как управлять собственными эмоциями, как направить их в верное русло. В случае если война неизбежна, они ведут ее так филигранно, так тонко, что отследить их манипуляции почти невозможно. Таким образом они поддерживают внешнее миролюбие и гармонию, столь желанные в наши политкорректные времена.

Этот идеальный способ ведения боевых действий берет начало от организованной войны, в которой, собственно, и было изобретено, а потом доведено до совершенства искусство стратегии. Поначалу войны вовсе не были стратегическими. Стычки между племенами, кровавые и жестокие, носили скорее формальный характер, напоминая своеобразный ритуал, от отдельных участников которого требовалось продемонстрировать личное мужество и героизм. Но племена разрастались, появились народы и государства, и стало очевидно, что войны влекут за собой множество скрытых издержек; вести же их вслепую не просто опасно, а чревато полным саморазрушением, даже для победителя. Так или иначе, возникла необходимость научиться вести войну более рационально.

...Не робей; приготовься, любезный: душою искусство / Все обойми,  
да из рук не упустишь наград знаменитых. / Плотник тебя  
превосходит искусством своим, а не силой; / Кормщик таким же

искусством по бурному черному понту / Легкий правит корабль,  
игралище буйного ветра: / Так и возница искусством одним  
побеждает возницу. / Слишком иной положась на свою колесницу и  
коней, / Гонит, безумец, сюда и туда беспрестанно виляя; / Кони по  
поприщу носятся, он и сдержать их бессилён. / Но возница  
разумный, коней управляя и худших, / Смотрит на цель  
беспрестанно, вблизи лишь ворочает, знает, / Как от начала  
ристанья конскими править браздами: / Держит их крепко и зорко  
вперед уходящего смотрит...

ГОМЕР (ок. IX в. до н. э.)  
«Илиада». ПЕР. Н. И. ГНЕДИЧА

Слово «стратегия» происходит от греческого *strategos*, что буквально означает полководец. В этом смысле стратегию и понимали как полководческое искусство, как способность командовать и руководить военной кампанией в целом, принимать решения о том, какие силы задействовать, когда выступать, на каком плацдарме сражаться и какие маневры вести, чтобы добиться преимущества. По мере того как эта наука развивалась, становилось ясно: если стратег не жалеет усилий на то, чтобы заранее все продумать и составить план, у него выше шансы на победу. Новаторские стратегические приемы позволяли побеждать даже огромные армии — так было с Александром Македонским, одержавшим блистательную победу над персами. Столкновения с талантливыми противниками, также разрабатывающими стратегию, породили противоборство: теперь, чтобы добиться преимущества, приходилось еще более кропотливо продумывать свои ходы, быть еще хитрее, еще умнее, стараться переиграть соперника. С течением времени изобретали и разрабатывали все новые стратегии, полководческое искусство оттачивалось и совершенствовалось.

Хотя сам термин «стратегия» греческого происхождения, концепция эта неизменно возникала (и возникает) во все эпохи, в любой культуре. Основные правила по поводу того, как действовать во время неизбежно возникающих военных эпизодов, как разработать план ведения кампании, как наилучшим образом организовать армию, — все это можно найти в военном руководстве любой страны, от Древнего Китая до современной Европы. Контратака, удар с флангов, маневр на окружение, а также другие военные хитрости известны всем армиям мира, будь то армия Чингисхана, Наполеона или зулусского короля. В общем и целом эти правила отражают некое универсальное, общечеловеческое военное знание, совокупность

приспосабливаемых к ситуации приемов, применение которых позволяет повысить шансы на победу.

Возможно, величайшим стратегом всех времен и народов был Сунь-цзы, древнекитайский классик, автор произведения «Трактат о военном искусстве». В его книге, написанной предположительно около IV века до н. э., можно обнаружить основы практически всех известных стратегий, разработанных и развитых в последующие столетия. Но что объединяет все эти стратегии и в глазах Сунь-цзы представляет собой военное искусство? Таким связующим звеном является идеал — победа без кровопролития. Играя на психологических слабостях противника, ловкими маневрами загоняя того в заведомо уязвимую позицию, вызывая чувство тревоги, которое неизбежно перейдет в замешательство, хороший стратег способен сломить неприятеля психологически, не доводя до открытого сражения и капитуляции на физическом уровне. В таком случае победы можно добиться ценой куда меньших затрат. А если армии удастся побеждать, сохраняя при этом человеческие жизни и ресурсы, то страна, за которую сражается такая армия, сможет благоденствовать и преуспевать. Определенно, далеко не все войны велись и ведутся столь успешно и продуманно, но те кампании, где этот принцип удавалось соблюсти (Сципион Африканский в Испании, Наполеон при Ульме, Лоуренс Аравийский во время Первой мировой войны), стали достоянием истории, они выделяются из общего ряда и соответствуют этому идеалу.

Ум — друг душе, но ум же — и враг ей. Для того, кто одержал верх над разумом, он — лучший друг, но для не совладавшего с разумом он останется врагом.

«Бхагавадгита».  
Индия ок. I в. н. э.

Война это не отдельное ведомство, изолированное от общества, — это сугубо человеческая сфера деятельности, состояние, в высшей степени знакомое каждому из нас, проявляющее как самые лучшие, так и самые худшие черты нашей натуры. К тому же война отражает умонастроения человеческого общества. Эволюция в сторону нешаблонных, скорее нетрадиционных, но вместе с тем куда более грязных стратегий — партизанской войны, терроризма, — отражает аналогичную эволюцию в обществе, где допустимо и приемлемо практически все. Стратегии, приносящие успех в войне, будь то допустимые или недопустимые,

основываются на психологии человека — всегда актуальной и не меняющейся во времени, а величайшие военные поражения весьма поучительны, как свидетельства человеческой глупости и ограниченности, которые могут проявиться в любой области. Стратегический идеал войны — в высшей степени рациональные и эмоционально сбалансированные действия, направленные на победу бескровную и с минимальными потерями, — имеет бесчисленное число приложений во всех сферах и, безусловно, актуален для наших ежедневных боев и сражений.

Нам с детства внушают, что организованная война — прерогатива варваров, пережиток, оставшийся человечеству в наследство от бурного прошлого, нечто, от чего следует избавиться, что нужно поскорее забыть, словно страшный сон. Применить искусство войны в социальной жизни, скажут нам сторонники этой точки зрения, означало бы остановить прогресс, поощрить развитие конфликтов, способствовать распрям и раздорам между людьми. Разве в мире и без того не хватает агрессии? Этот аргумент звучит весьма убедительно, даже соблазнительно, но он отнюдь не справедлив. В человеческом обществе всегда найдется кто-то более агрессивный, чем мы с вами, кто отыщет способ добиться своего, заполучить желаемое не мытьем, так катаньем. Поэтому нам нужно быть настороже, мы должны знать, как обороняться, защищать себя от подобных типов. Завоевания цивилизации очень скоро уйдут в небытие, если мы не сумеем отвоевать их, если вынуждены будем отступить перед тем, кто сильнее и лучше воюет. В самом деле, если мы будем пацифистами перед лицом подобных волков, это приведет к вселенской трагедии.

У Махатмы Ганди, проповедовавшего непротivление как могущественное оружие, позднее появилась одна простая цель: освободить Индию от британской колонизации. Но британцы были умны, и Ганди осознал: если уж применять в такой ситуации непротivление, то оно должно быть весьма гибким, стратегическим, хорошо обдуманым и планируемым с великой изобретательностью. Он пошел на военную хитрость, назвав непротivление новым способом борьбы.

Для того чтобы провести в жизнь какой-либо — любой! — принцип, даже принцип мира и пацифизма, вы должны проявить готовность сразиться за него, идти в бой, чтобы достичь своей цели. Недостаточно быть просто добрым, хорошим и испытывать теплые чувства к своему идеалу. В то самое мгновение, когда вы решитесь, когда вы настроитесь на

победу, вы попадете в царство стратегии. Война и способы ее ведения обладают непреклонной, неумолимой логикой: если вы чего-то хотите или к чему-то стремитесь, то должны быть готовы сразиться за это.

Обязательно найдутся такие, кто скажет вам, что война и стратегия суть предметы, интересующие в первую очередь мужчин, особенно агрессивных или принадлежащих к власти имущим. Изучение способов ведения войны, продолжают они, — это приличествующее мужчинам, кастовое занятие для тех, кто хочет добиться могущества и самоутвердиться. Подобные аргументы — опасная чепуха. Изначально стратегия и вправду была уделом избранных — полководца, его штаба, монарха, горстки придворных. Солдат стратегии не обучали, поскольку она не могла принести им практическую пользу на поле битвы. Кроме того, было бы неосмотрительно вооружать рядовых знаниями, способными облегчить подготовку заговора или мятежа. В эпоху колониализма этот принцип получил развитие: туземцев из колоний призывали на службу в армии западных стран, они же служили и в полиции, но даже тех, кому удавалось продвинуться по службе до высших чинов, держали в неведении относительно искусства стратегии — это считалось слишком опасным. Поддерживать представление об искусстве ведения войны как об особой специализированной отрасли знаний, доступной лишь избранным, означает, по сути, играть на руку сильным и агрессивным деспотам, которые только и добиваются того, чтобы, разделяя и властвуя, захватить бразды правления. Но если стратегия — это искусство достижения результатов, претворения идей в жизнь, то его следует широко распространять, особенно среди тех, кого традиционно держали в неведении, в том числе и женщин. В мифах самых разных народов богиней войны была женщина, начиная со всем известной древнегреческой воительницы Афины, а отсутствие у женщин интереса к стратегии и войне объясняется отнюдь не биологическими, а социальными и, может быть, политическими причинами.

Не стоит оспаривать достоинства рационального ведения войны либо воображать, что все это ниже вашего достоинства. Гораздо лучше осознать необходимость и полезность этого знания. Владение стратегическим искусством в итоге лишь сделает вашу жизнь более спокойной, мирной и плодотворной, ведь вы будете знать, каковы правила игры, и сумеете одерживать победы, не прибегая к насилию. Игнорируя это, вы неизбежно придете к жизни, полной бесконечных ошибок и поражений.



Ниже приведены шесть основных постулатов, на которые необходимо ориентироваться, чтобы стать воином-стратегом в повседневной жизни.

Хотя [Афина] и называется богиней войны, однако большее удовольствие ей доставляют не битвы... а ведение переговоров и поддержание закона мирными средствами. Она не носит оружия в мирное время, а если даже когда и испытывает в нем нужду, то обычно одалживает у Зевса. Она чрезвычайно мягка и снисходительна. Но если уж случится так, что ей приходится участвовать в сражении, она никогда не проигрывает, даже самому Аресу — ведь в области тактики и стратегии она куда более сведуща, чем он. Именно поэтому мудрые военачальники всегда обращаются к ней за советом и поддержкой.

РОБЕРТ ГРЕЙВЗ  
«ГРЕЧЕСКИЕ МИФЫ». Т. 1, 1955

**Воспринимай мир таким, каков он есть, а не через призму собственных чувств.** В стратегии нужно рассматривать собственные эмоциональные реакции на события как своего рода болезнь, которую нужно излечить. Страх заставляет нас переоценивать неприятеля и уходить в слишком глухую оборону. Гнев и нетерпение понуждают действовать опрометчиво, необдуманно, не используя своих возможностей в полной мере. Чрезмерная самоуверенность, особенно развившаяся в результате успеха, заставит зайти слишком далеко. Любовь и восхищение подчас ослепляют, не позволяя заметить предательские маневры тех, кто вроде бы находился на вашей стороне. Даже тончайшие оттенки этих чувств способны повлиять на восприятие мира. Единственное средство — не терять бдительности, помнить о том, что эмоциональные реакции неизбежны, замечать, когда они возникают, и делать на них поправку. Когда вам сопутствует успех, будьте особенно внимательны и осторожны. Когда сердитесь, не предпринимайте никаких действий. Когда вам страшно, не забывайте, что вы преувеличиваете грозящую опасность. Война требует, чтобы мы были истинными реалистами и видели вещи такими, каковы они есть. Чем успешнее вы будете справляться с чувствами, чем лучше научитесь компенсировать эмоциональные реакции, тем ближе сумеете подойти к идеалу.

**Суди о людях по их поступкам.** Величие войны состоит в том, что никакими словами, никаким ораторским искусством невозможно объяснить поражение на поле брани. Полководец отправил свои войска на

верную гибель, жизни были потеряны впустую, но судить его может только история. Старайтесь применять этот безжалостный стандарт в повседневной жизни, судите о людях по результату их действий, по делам, которые можно увидеть и оценить, по тому, к каким маневрам они прибегают для достижения власти. Неважно, что сами люди говорят о себе, — слова ничего не значат. Взгляните на то, что они сделали; дела не лгут, соврать поступком невозможно. Но ту же логику вы должны применить и к самому себе. Оглядываясь назад, анализируя свои неудачи и поражения, вы сможете точно определить, в чем крылась ошибка и что сегодня вы сделали бы по-другому. Винить в провалах следует только себя, а не нечестного противника. Вы несете ответственность и за хорошее, и за дурное в своей жизни. Исходя из этого, расценивайте все, что делают окружающие, как стратегический маневр, попытку добиться победы. Те, например, кто обвиняет вас в нечестной игре, заставляет мучиться чувством вины, рассуждает о морали и справедливости, стараются добиться преимущества на шахматной доске.

Полагайся на собственное оружие. В поисках жизненного успеха люди стараются опираться на то, что кажется им простым и понятным, или на то, с чем они уже имели дело раньше. Это может сводиться к тому, чтобы накопить денег, к обширным связям, повышенному интересу к новым технологиям и тем преимуществам, которые они дают. Но все это вещи приземленные, сугубо материалистичные, технические. А истинная стратегия лежит в области психологии — это вопрос ума, а не физической силы. Все в жизни у вас может быть отнято — да, собственно, и будет отнято в определенный момент. Материальные ценности могут исчезнуть, последние достижения науки и техники в конце концов устаревают, сторонники и единомышленники могут бросить. Но если ваш ум наготове, если вы вооружены знанием о том, как вести войну, этого у вас не отнять никому. Даже находясь в жесточайшем кризисе, вы сумеете найти выход, принять правильное решение. Располагая высшими стратегическими познаниями, вы сумеете придать своим маневрам несокрушимую мощь. Как сказал Сунь-цзы: «Непобедимость заключена в себе самом».

Вновь провещала к нему светлоокая дочь Эгиоха [Афина Паллада]:  
/«Чадю Тидея, о воин, любезнейший сердцу Афины! / Нет, не  
страшися теперь ни Арея сего, ни другого / Сильного бога; сама за  
тебя я поборницей буду! / Мужествуй, в бой на Арея иди на конях  
звуконогих; / Смело сойдишься и рази, не убоишься свирепства Арея, /  
Буйного бога сего, сотворенное зло, вероломца!...» / <...> И тогда на

Арея напал Диомед нестрашимый / С медным копьем; и, усилив его, устремила Паллада / В пах под живот, где бог опоясывал медную повязь; / Там Диомед поразил и, бессмертную плоть растерзавши, / Вырвал обратно копье; и взревел Арей меднобронный... / Медный Арей <...> вознесся к жилищу бессмертных, Олимпу. / Там близ Кронида владыки воссел он, печальный и мрачный, / И, бессмертную кровь показуя, струимую раной, / Тяжко стенающий, к Зевсу вещал он крылатые речи: «Или без гнева ты, Зевс, на ужасные смотришь злодейства? / Боги, мы непрестанно, по замыслам друг против друга, / Терпим беды жесточайшие, благо творя человекам...» / <...> Грозно возрев на него, провещал громовержец Кронион: / «Смолкни, о ты, переметник! не вой, близ меня восседающий! / Ты ненавистнейший мне меж богов, населяющих небо! / Только тебе и приятны вражда, да раздоры, да битвы! / Матери дух у тебя, необузданный, вечно строптивый, / Геры, которую сам я с трудом укрощаю словами! / Ты и теперь, как я мню, по ее же внушениям страдаешь! / Но тебя я страдающим долее видеть не в силах...» / <...> Рек, — и его врачевать повелел громовержец Пеану. / <...> Паки тогда возвратилась в обитель великого Зевса / Гера Аргивская купно с Афиною Алалкоменой, / Так обуздав истребителя, мужеубийцу Арея.

ГОМЕР (ОК. IX в. до н. э.)  
«Илиада». ПЕР. Н. И. ГНЕДИЧА

**Поклоняйся Афине, а не Аресу.** В древнегреческой мифологии самой умной из всех бессмертных была богиня Метида. Зевс, не желая допустить, чтобы она перехитрила его и победила, женился на ней, после чего проглотил целиком, в надежде перенять ее мудрость. Но Метида была беременна от Зевса богиней Афиной, и та, родившись, вышла из его лба. Афина унаследовала от матери хитроумие, а от отца — склад ума воина. Греки поклонялись ей как богине стратегической войны, а ее любимцем среди смертных был хитроумный Одиссей. Иное дело Арес — бог войны в ее прямом и жестоком выражении. Греки побаивались и презирали Ареса и... боготворили Афину, которая всегда применяла на войне тонкость и ум, уж ей-то было не занимать этого. В войне не требуются насилие и жестокость. Вам не нужно идти по трупам, расходуя человеческие жизни и средства. Рассудительность и разум, победа без кровопролития, достигнутая с их помощью, — вот каков идеал. Аресы нашего мира, как правило, недалекого ума, их легко сбить с толку. Старайтесь, подобно Афине, всегда опережать неприятеля хотя бы на шаг, чтобы ваши действия были для него непонятны. Ваша цель — перемешать философию и воинское искусство, превратив их в единое и несокрушимое целое.

**Старайся увидеть все поле боя с высоты.** В военном деле стратегия — это искусство управлять операцией в целом. Тактика, с другой стороны, — это умение распределить силы, умение управлять армией непосредственно в ходе сражения, мгновенно реагируя на изменение ситуации и применяясь к ней. Большинство из нас в обыденной жизни тактики, а не стратеги. Попадая в конфликтные ситуации, мы настолько увязаем в них, что способны думать лишь о том, как бы не проиграть в сражении, в которое уже вступили. Мыслить стратегически трудно, противно природе. Вы можете думать о себе как о стратеге, а на самом деле едва дотягиваете до тактика. Чтобы обрести власть, которую может принести стратегия, и только стратегия, попытайтесь возвыситься над полем боя, обдумайте ход кампании в целом, сосредоточьтесь на отдаленных, общих задачах, откажитесь от привычного образа действий, которые сводятся к непосредственной реакции на сиюминутные обстоятельства, ведь мы нередко попадаем в эту ловушку во многих сражениях на протяжении жизни. Если постоянно помнить о глобальных целях, будет проще определять, когда бросаться в атаку, а когда лучше отступить. Этот подход не только существенно упрощает принятие тактических решений в повседневной жизни, но и делает их более осмысленными. Тактики приземлены и страдают отсутствием воображения; стратег легок на подъем, ему свойственны дальновидность и широкий кругозор.

Против войны можно сказать: она оглуляет победителя и озлобляет побежденного. В защиту войны может быть сказано: обоими этими действиями она возвращает людей в варварское состояние и благодаря этому делает их более естественными; для культуры это зима или время глубокого сна, из которого человечество восстает более сильным для добра и зла.

Фридрих Ницше (1844–1900)

**Придай своей войне символический смысл.** Воевать нам приходится постоянно, ежедневно — такова реальность, все живые существа борются, чтобы выжить. Но величайшая битва из всех — это битва с самим собой, со своими слабостями, эмоциями, с недостатком решимости доводить начатое до конца. Вы должны решительно объявить войну самому себе. Будучи воином в жизни, вы научитесь приветствовать сражения, не чураться конфликтов, видеть в них способ доказать правоту и продемонстрировать свои возможности, отточить умения, приобрести доблесть и опыт. Вместо

того чтобы подавлять сомнения, загонять страхи в глубину души, бросьте им вызов и одержите победу. Вы стремитесь к новым испытаниям и потому охотно вступаете в новые битвы. Вы воспитываете в себе дух воина, но, лишь постоянно упражняясь, можно добиться в этом успеха.

«33 стратегии войны» — это квинтэссенция бессмертной мудрости, содержащейся в уроках и способах ведения войны. Цель книги — вооружить читателя практическими знаниями, которые, в свою очередь, предоставят бесчисленные возможности и преимущества в столкновениях с незаметными и неуловимыми воителями, которые день за днем атакуют нас на протяжении жизни.

Каждая глава представляет собой описание стратегии, направленной на решение какой-либо определенной проблемы из числа тех, с которыми нам нередко приходится сталкиваться в реальности. Это, например, такие проблемы, как необходимость вести в бой неорганизованную, нежелающую сражаться армию; растрата сил в попытке биться сразу на многих фронтах; чувство бессилия из-за расхождения задуманного и реальности; неумение избежать ситуаций, из которых трудно найти выход. Вы можете выбрать и прочесть те главы, которые относятся к конкретной проблеме, актуальной для вас в данный момент. Еще лучше, если вы познакомитесь со всеми стратегиями и усвоите их, сделав частью своего интеллектуального арсенала. Даже если вы стремитесь избегать сражений, не вступая в войну, многое окажется полезным, поможет сохранить бдительность и умело действовать в обороне, когда атакует противная сторона. В любом случае перед вами — не доктрина и не формулы для зазубривания наизусть, а нечто иное: подспорье для того, чтобы сориентироваться в бою, семена, которые, укоренившись, научат думать о себе, помогут родиться вашему внутреннему стратегу.

Сами стратегии позаимствованы из биографий и трудов величайших полководцев всех времен и народов (среди них Александр Македонский, Ганнибал, Чингисхан, Наполеон Бонапарт, Шака Зулу, генерал Уильям Текумсе Шерман, Эрвин Роммель, Во Нгуен Дьяп), а также опытных стратегов, вошедших в историю (Сунь-цзы, Миямото Мусаши, Карл фон Клаузевиц, Ардан дю Пик, Лоуренс Аравийский, полковник Джон Бойд). Они выстроены в определенном порядке — от базовых стратегий классической войны до грязных, нетрадиционных стратегий современности.

Книга поделена на пять частей: война с самим собой (как подготовить свой разум и дух к битве); война организационная (как собрать и вдохновить свою армию); оборонительные действия; наступательные действия и нетрадиционная (грязная) война.

Природа так устроила, что то, что не может себя оправдать,  
не стоит оправдания.

Ралф Уолдо ЭМЕРСОН (1803–1882)

Каждая глава проиллюстрирована примерами не только собственно из истории войн, но и из области политики (Маргарет Тэтчер), культуры (Альфред Хичкок), спорта (Мухаммед Али) и бизнеса (Джон Д. Рокфеллер), которые демонстрируют тесную взаимосвязь между войной и обществом. Эти стратегии применимы для боевых действий на любом уровне, будь то борьба за хорошую организацию, сражения в бизнесе, корпоративная политика, даже личные взаимоотношения.

Наконец, последнее: стратегия — это искусство, которое требует не только иного образа мыслей, но и совершенно другого подхода к жизни в целом. Очень и очень часто, к сожалению, возникает разрыв, даже пропасть между нашими мыслями и познаниями, с одной стороны, и нашей реальной жизнью — с другой. Мы впитываем факты и знания, наше ментальное пространство заполняет информация, но все это лежит мертвым грузом. Мы читаем книги, которые нас развлекают, но не имеют приложения к реальной жизни. Мы знакомы с множеством благородных идей, которые никак не воплощаются на практике. У каждого есть собственный богатый опыт — однако не осмысленный до конца, не вдохновляющий нас, опыт, уроки которого мы так бездарно игнорируем. Стратегия требует постоянного контакта между двумя этими составляющими. Она представляет собой практическое знание в высшей его форме. События, происходящие в жизни, не имеют никакого значения, если вы глубоко и всерьез не размышляете о них, а идеи, почерпнутые из книг, ничего не стоят, если вы не применяете их в жизни. В стратегии все, что есть в жизни, — это игра, которую ведете вы. Игра эта интересна, она волнует и восхищает, но требует к себе серьезного внимания. Ставки очень, очень высоки. То, что вы знаете, нужно уметь превращать в действия, а действия, анализируя, превращать в знание. При таком подходе стратегия станет вашим спутником на всю жизнь, придаст ей особый смысл, станет

источником постоянного наслаждения, которое испытывает каждый в результате преодоления трудностей и решения проблем.

## Часть 1

# ВНУТРЕННЯЯ ВОЙНА

Войну — как и любой другой конфликт — ведут и выигрывают благодаря стратегическому искусству. Представьте себе стратегию в виде плана — линий и стрелок, направленных на определенную цель: на то, чтобы добраться до нужного пункта; на то, чтобы преодолеть возникшее на пути осложнение; на то, чтобы понять, как окружить и разбить неприятеля. Однако, прежде чем направить эти стрелы в стан врагов, нацельте-ка их для начала на себя!

Разум — вот отправная точка любой войны и любой стратегии. Ваш разум — но ведь его так легко могут захлестнуть эмоции; он цепляется за прошлое, вместо того чтобы устремляться в будущее; он неспособен воспринимать мир четко и трезво, — стратегии, рожденные таким разумом, всегда будут работать вхолостую, не попадая в цель!

Чтобы стать истинным стратегом, вам нужно сделать три шага. Во-первых, необходимо отдавать себе отчет в слабостях и недугах собственного разума, способных свести на нет силу разработанного плана. Во-вторых, нужно объявить войну самому себе, чтобы заставить себя продвинуться вперед. В-третьих, вести непримиримую и постоянную борьбу с врагами внутри себя, также применяя в этой борьбе определенные стратегии.

Последующие четыре главы помогут вам выявить беспорядки, которые, возможно, пыльным цветом цветут в вашем уме, и вооружат вас особыми стратегиями, чтобы подобные беспорядки искоренить. Образно говоря, это как раз те стрелы, которые нужно направить на себя. Освоив, осмыслив и применив на практике некоторые истины, вы сумеете впоследствии использовать их как устройство с самонаводящимся прицелом во всех предстоящих сражениях и битвах. Они помогут разбудить великого стратега, который кроется у вас внутри.



Стратегия

**01**

## **Объяви войну неприятелям: стратегия противоположностей**

Жизнь — это бесконечное сражение, постоянные конфликты, но невозможно же успешно вести боевые действия, не выявив неприятеля. Люди могут быть хитры и коварны, они утаивают свои намерения, притворяясь вашими союзниками. Вам же необходима ясность. Научитесь разоблачать своих недругов, узнавать их по признакам и приметам, скрывающим враждебность. Теперь, когда они оказались в поле зрения, вы можете тайно объявить им войну. Подобно тому, как разноименные полюса магнита порождают движение, так и ваши враги — ваша противоположность — способны расшевелить вас, вдохнуть в вас волю и целеустремленность. Стоящие на вашем пути и олицетворяющие все то, что вам ненавистно, не вызывающие ничего, кроме антипатии, эти люди могут, тем не менее, стать для вас источником энергии. Но не обольщайтесь: не с каждым врагом возможен компромисс, с некоторыми нельзя идти ни на какие уступки.

## ВНУТРЕННИЙ ВРАГ

Весной 401 года до н. э. Ксенофонт, тридцатилетний богатый грек, живший в своем имении недалеко от Афин, получил приглашение от друга, набиравшего воинов-греков, воевать в качестве наемников в армии Кира, брата персидского царя Артаксеркса. Предложение принять участие в кампании было несколько необычным, ведь греки и персы враждовали с незапамятных времен, а лет за восемьдесят до описываемых событий Персия пыталась завоевать Грецию. Но в те времена греки, прославленные воины, начали предлагать свои услуги тому, кто больше заплатит, а в Персидской империи имелись мятежные города, которые Кир собирался покарать. Греческие наемники могли оказаться великолепным подкреплением для его внушительной армии.

Ксенофонт отнюдь не был закаленным в боях солдатом. Он, вообще-то, считался неженкой и сибаритом и жизнь вел соответствующую — увлекался собаками и лошадьми, порой наезжал в Афины, где вел беседы о философии со своим добрым другом Сократом, мало-помалу прожигал наследство. Ему, однако, хотелось новизны, приключений, а тут вдруг представилась возможность встретиться с великим Киrom, узнать не понаслышке, что такое война, да к тому же увидеть Персию. Ксенофонт решил, что мог бы пойти на войну не в качестве наемника (он был достаточно богат, чтобы не думать о деньгах), а философа и историка. Возможно, когда все закончится, он сможет написать о пережитом книгу. Испросив совет у Дельфийского оракула, он принял предложение.

К карательной экспедиции Кира присоединились около 13 тысяч воинов. Наемники — пестрая толпа, собранная со всей Греции, — примкнули к ней ради денег и приключений. Сначала все шло неплохо, но спустя несколько месяцев, когда армия уже зашла в глубь Персии, Кир открыл свою истинную цель: они движутся в Вавилон, чтобы развязать гражданскую войну, — Кир намерен свергнуть брата и захватить царский престол. Обманутые греки стали возмущаться, но Кир обещал щедро заплатить, и его посулы утихомирили недовольных.

Армии Кира и Артаксеркса встретились близ селения Кунаксы, неподалеку от Вавилона. Кир был убит в самом начале сражения, и его гибель положила конец только что начавшейся войне, но вот греки внезапно оказались в весьма шатком положении: они поддерживали сторону, потерпевшую поражение, и теперь находились вдали от дома, в

окружении враждебно настроенных персов. Впрочем, им дали знать, что Артаксеркс ссориться с ними не собирается и желает только, чтобы они поскорее убрались вон. Он даже направил уполномоченного — персидского полководца Тиссаферна — с предписанием снабдить наемников провизией и сопровождать до границ Персии. И вот под водительством Тиссаферна греческое войско отправилось домой. Путь предстоял неблизкий — больше полутора тысяч миль.

Через несколько дней похода у греков возникли новые основания для тревоги: предоставленного персами провианта явно было недостаточно, его не хватило бы до конца пути, да и маршрут, предложенный Тиссаферном, вызывал сомнения. Можно ли вообще доверять персам? Среди испуганных греков начались пересуды.

Греческий военачальник Клеарх обратился к Тиссаферну, который, благожелательно выслушав его, предложил: пусть, мол, Клеарх со своими командирами явится для встречи на нейтральную территорию, там греки выскажут претензии, и стороны непременно достигнут взаимопонимания. Клеарх предложение принял и на другой день в назначенное время явился в указанное место — там, однако, вместо парламентариев греков поджидал большой персидский отряд. Воинов окружили, схватили и в тот же день обезглавили.

Но одному человеку все же удалось бежать и сообщить о вероломстве персов. К вечеру греческий лагерь являл собой печальное зрелище. Людями овладело уныние. Одни сыпали проклятиями и обвиняли всех подряд, другие напились до бесчувствия. Кое-кто поговаривал о побеге, но и они, вспоминая о гибели командиров, чувствовали себя обреченными.

В ту ночь Ксенофонт, который до тех пор держался особняком, приснился сон: от молнии, посланной с небес Зевсом, загорелся отцовский дом. Ксенофонт проснулся в холодном поту. Его внезапно поразила мысль: смерть заглядывает грекам прямо в лицо, а они валяются в неподобающем виде, стенают, ругаются и ничего не предпринимают. А ведь всему виной они сами. Ведь они воевали за деньги, а не за собственную землю или идею, не различали друзей и врагов, вот и запутались вконец. Между ними и домом лежали не горы, не реки и даже не армия персов, а иное препятствие — неразбериха в собственных головах. Ксенофонту была ненавистна сама мысль о столь постыдной кончине. Человек сугубо штатский, далекий от войны, он, однако, был не чужд философии и разбирался в том, как мыслят и рассуждают люди. Он верил, если греки

настроятся на мысль о врагах, которые намерены беспощадно перебить их, то сумеют собраться и обязательно придумают, как выпутаться из безнадежного положения. Стоит только сосредоточиться на подлом предательстве персов, разозлиться, раззадориться, и их гнев поможет одержать победу. Отныне они не просто запутавшиеся наемники. Они — греки, полная противоположность бесчестным персам. Нужно только доходчиво объяснить это людям и направить их в нужное русло.

Ксенофонт решил стать той молнией Зевса, которая разбудит людей и осветит их путь. Он созвал оставшихся в живых командиров и изложил свой план: объявить персам беспощадную войну, не вступая с ними в переговоры, — довольно колебаний. Не будем больше терять время на пустые рассуждения, довольно винить во всем себя, говорил Ксенофонт. Отныне все наши силы будут направлены против персов. Мы станем изобретательными и вдохновенными, как наши предки, сражавшиеся в Марафонской битве, — им ведь удалось разбить не в пример более грозную персидскую армию. Мы сожжем все повозки с провиантом, а кормиться будем с земли. Мы станем неуловимыми и стремительными. Мы ни на миг не выпустим из рук оружие, постоянно думая о подстерегающих со всех сторон опасностях. Мы или они, жизнь или смерть, добро или зло — вот что это для нас означает. Если же кто попытается сбить нас с толку пространными речами о перемирии либо другими смутными идеями, им не место в наших рядах — это или трусы, или предатели. Персы сами повинны в том, что мы отныне лишены всякой жалости. Мы должны питаться одной лишь мыслью: добраться до дома живыми.

Воины понимали, что Ксенофонт прав. На следующий день к ним явился персидский военачальник, предлагая выступить посредником в переговорах с Артаксерксом. Следуя совету Ксенофонта, греки отказались с ним разговаривать и выгнали из лагеря. Теперь сомнений больше не было — началась самая настоящая война.

Вдохновленные новым поворотом событий, греки избрали командиров — в их число вошел и Ксенофонт — и выступили в обратный путь. Вынужденные полагаться лишь на самих себя, они быстро приспособились к местным условиям, когда надо затаивались, избегая столкновений, совершали ночные переходы. Они благополучно ускользнули от персов, обогнав их на решающем этапе — переходе через горное ущелье: одолели его прежде, чем те сумели помешать. И хотя до Греции еще предстоял долгий путь по территории, населенной

враждебными племенами, это было ничто по сравнению с тем, что устрашающие персидские войска остались далеко позади. Путь домой занял не один год, однако почти все воины вернулись в Грецию живыми.

Тогда он [Ксенофонт] встал и сначала созвал к себе командиров Проксена. Когда они собрались, он сказал: «Друзья! Я не могу спать и думаю, что вам тоже не спится, я не могу даже просто лежать, видя, в какое положение мы попали. Понятно, что неприятели не вступят с нами в открытую войну, пока не сочтут, что у них для этого все полностью готово. Что же до нас с вами, то никто пока не предпринимал ничего, чтобы достойно подготовиться к этой войне. Но если мы покоримся и окажемся во власти царя, то какого удела можем мы ожидать? Когда собственный его единоутробный брат был уже мертв, он обезглавил его, а потом отсек и руку, а потом еще и посадил тело на кол. Чего же можно ожидать нам?

Ведь здесь некому вступить за нас, к тому же мы выступили в поход и пришли сюда, чтобы превратить царя в раба или, если удастся, убить. Так не пойдет ли он на все, не постарается ли замучить нас, чтобы запугать целый мир, чтобы никому непозвально было идти войной на царя? Зная это, мы должны сделать все возможное, чтобы быть от него подальше. Пока еще длилось перемирие, я непрестанно жалел нас, к царю же и его армии не мог не испытывать зависть: какую обширную страну видел я, как велики, поистине бесконечны их припасы и продовольствие, какое здесь множество слуг, как многочисленны стада, сколько золота и пышных одеяний — каким богатством они владеют!

Но, думая о наших солдатах, я понимал: мы не имеем доли ни в одном из этих богатств, если только не купили себе что-то, но мало кто из нас может позволить себе такую покупку. Не могли мы и взять себе что-то, не заплатив за это, от этого нас удерживала данная клятва. Видя это и размышляя, я подчас более опасался такого перемирия, чем войны. Однако теперь они сами нарушили договор, а значит, конец пришел и их высокомерию, и нашим колебаниям. Отныне все эти блага лежат перед нами; они стали наградой для лучших. Боги станут судьями в этом состязании, и я не сомневаюсь в том, что они будут на нашей стороне... Назначьте столько командиров, сколько нужно, соберите остальных солдат и речами внушите им уверенность в победе, это именно то, что им сейчас требуется. Вы, может быть, заметили, как удручены они были сегодня, когда возвращались в лагерь, в каком унынии шли сегодня нести караул; не знаю, можно ли добиться проку, пока они пребывают в таком состоянии... Но если кто-то сумеет изменить их мысли, чтобы они перестали уныло вопрошать себя о том, какая участь их ожидает, а вместо этого задумались, что они могут сделать, то дух их, несомненно, окрепнет. Вы, я уверен, знаете: не число и не сила приносят победу в войне, но если армия идет в бой с большей уверенностью и твердостью духа, то никакие враги не сумеют сломить ее».

## ТОЛКОВАНИЕ

Жизнь — это постоянная борьба, вы то и дело оказываетесь в неприятных переделках, путаетесь в сложных взаимоотношениях, вынуждены выполнять невыгодные обязательства. От того, как вы справляетесь со всеми трудностями, как ведете себя в критических ситуациях, зависит ваша судьба. Помните, что сказал Ксенофонт? Стоящие перед вами препятствия — не реки, не горы и не другие люди, эти препятствия — вы сами. Если вы опустили руки, ощущаете смятение и бессилие, если вам кажется, что вы заблудились и не знаете, куда идти, если вы больше не отличаете друга от врага, то винить в этом следует только себя.

Настройтесь по-другому: представьте, что вы всегда готовы к бою. Все зависит только от вашего умонастроения, от того, как вы смотрите на жизнь. Изменив ракурс, вы сумеете превратить себя из бездеятельного, сбитого с толку наемника в одухотворенного, настроенного на победу воина, борца.

О нас судят по тому, каковы наши отношения с окружающими. В детстве мы постепенно осознаем свою индивидуальность, отделяя себя от внешнего мира, иногда даже доходя порой до крайностей — когда отталкиваем других от себя, отвергаем, бунтуем. Чем отчетливее вы понимаете, кем не желаете быть, тем яснее вырисовывается перед вами та цель, тот идеальный образ, к достижению которого стоит стремиться. Не испытывая этого ощущения полярности, не имея перед собой неприятеля, с которым нужно бороться, вы растеряетесь, как случилось с греческими наемниками. Став жертвой обмана со стороны других людей, вы в решающий момент заколеблетесь, впустую растратив драгоценное время на сетования и споры.

Сосредоточьтесь на враге. Это может быть кто-то, кто стоит у вас на пути и препятствует любым начинаниям, тайно или открыто. Это может быть кто-то, кто вас ранил или сражался с вами не по правилам. Это может быть идея или ценность, отвратительная вам, неприемлемая для вас, но которую разделяет некий человек или группа людей. Это может быть даже абстракция: глупость, самодовольство, вульгарная бездуховность. Не слушайте тех, кто скажет, что надо жить в дружбе со всеми, что отличать

врагов от друзей примитивно и старомодно. Они попросту страшатся борьбы и скрывают этот страх за ширмой фальшивого дружелюбия. Они пытаются сбить вас с пути, заразить собственной неопределенностью, размытостью понятий. Злу, однако, необходимо противостоять, и противостоять непримиримо. Если же вы до конца уверены в себе и четко представляете свои цели, то в вашем сердце всегда найдется место и для настоящей дружбы, и для подлинного великодушия. Неприятель — это ваша путеводная звезда, которая не дает сбиться с пути. Двигаясь в верном направлении, вы найдете в себе силы вступить в бой.

*Кто не со Мною, тот против Меня.*

ЕВАНГЕЛИЕ ОТ ЛУКИ. 11:23

#### ВНЕШНИЙ ВРАГ

К началу 1970-х годов политическая система Британии была вполне стабильной и устоявшейся. Она представляла собой удобную схему: на выборах побеждала Лейбористская партия, затем, в следующий раз, победу одерживали консерваторы. Власть переходила от одних к другим, все происходило цивилизованно, по-джентльменски. По сути дела, партии уже начинали походить на две части единого целого. Но, когда консерваторы проиграли выборы в 1974 году, кое-кто из них решил, что так больше продолжаться не может. Желая изменить порядок вещей, они выдвигают в лидеры Маргарет Тэтчер. Единства в партии не было, Тэтчер, умело воспользовавшись разногласиями и расколом, победила.

Я по природе воинствен. Атака у меня в крови. На то, чтобы суметь противостоять, требуется сильная натура, так или иначе — это качество, присущее любой сильной натуре. Оно требует стойкости, следовательно, оно стремится к стойкости... Сила того, кто бросается в наступление, встречает сопротивление, ему необходимое, своего рода мерило; всякий рост выявляет себя в поиске сильного противника — или проблемы, ибо философ, если ему присуща воинственность, относится к решению задач как к поединку. Задача — справиться не с любым противником, который может возникнуть на пути, но с таким, в борьбе с которым приходится напрягать всю свою силу, ловкость и мастерство владения оружием, — справиться с равным соперником.

Фридрих Ницше (1844–1900)

Английское общество еще не видело политика, подобного Тэтчер. Женщина в мире, где все решают мужчины, в традиционной партии

аристократии она — дочь бакалейщика — представляла средний класс и не стыдилась этого. Ее одежда — строгая, как у школьной учительницы, — приличествовала скорее домохозяйке, нежели политику высокого ранга. В партии консерваторов Тэтчер принадлежала к крайне правому крылу. Но особенно поражал ее стиль: там, где другие политики выступали мягко и примирительно, она атаковала оппонентов, открыто вступая с ними в конфронтацию. Она так и рвалась в бой.

Большинство политиков восприняли эту победу как случайную и предсказывали, что долго у власти Тэтчер не удержится. В первые годы своего лидерства она ничего не делала, чтобы опровергнуть сомнения скептиков. Она в резких выражениях критиковала проводимую лейбористами политическую линию на социализм, которая, по ее мнению, душила все прогрессивные инициативы и вела к упадку британской экономики. Она критиковала Советский Союз в период разрядки. Затем, когда зимой 1978/79 года ряд профсоюзов государственного сектора начали забастовку, Тэтчер открыто вступила на тропу войны, во всеуслышание обвинив в этих событиях партию лейбористов и ее лидера Джеймса Каллагана. Она выступала решительно и бескомпромиссно — такие резкие выступления хороши для заголовков в вечерних новостях, но не для победы на выборах. С избирателями нужно держаться осмотрительнее — лучше успокаивать их, а не запугивать. По крайней мере, к этому призывал общепринятый здравый смысл.

В 1979 году Лейбористская партия назначила всеобщие выборы. Тэтчер продолжала свои нападки, назвав выборы крестовым походом против социализма и последним шансом улучшить ситуацию в стране. Каллаган из последних сил пытался удержаться в рамках приличий по отношению к этой странной домохозяйке, превратившейся в политика. Однако Тэтчер не унималась, и ему ничего не оставалось, как открыть ответный огонь: он согласен, что выборы — это переломный момент, ведь в случае победы Тэтчер страну ждет экономический кризис. Тактика, казалось, отчасти сработала — Тэтчер пугала избирателей, опросы показывали, что по популярности она намного отстает от Каллагана. В то же время, однако, ее риторика и ответы лидера лейбористов привели к поляризации электората. Избиратели впервые за долгое время смогли ощутить, что между партиями имеется явное различие. Разделив население страны на левых и правых, Тэтчер бросилась на прорыв, привлекая к себе внимание и перетягивая на



свою сторону колеблющихся. На выборах она одержала победу с немалым перевесом.

Тэтчер поразила избирателей, но теперь, став премьер-министром, следовало бы умерить тон, утешить, заняться залечиванием ран — во всяком случае, согласно опросам, именно этого ожидала от нее нация. Однако Тэтчер снова поступила с точностью до наоборот, урезав бюджет даже сильнее, чем предлагала во время предвыборной кампании. Последствия не замедлили сказаться: в экономике разразился предсказанный Каллагеном кризис, безработица росла. Члены ее собственной партии, многие из которых и раньше критиковали ее взгляды, теперь открыто ставили вопрос о компетенции лидера. Эти люди, которых сама она называла плаксами — между прочим, наиболее уважаемые члены Консервативной партии, — были в панике: Тэтчер вела страну к экономической катастрофе, и они резонно опасались, как бы им не пришлось поплатиться своими карьерами за ее ошибки. Реакция Тэтчер была резкой: она избавилась от оппонентов в своем кабинете. Создавалось впечатление, что она готова оттолкнуть от себя любого; армия ее врагов все росла. Не было сомнений в том, что на следующих выборах ее ждет неминуемое поражение.

Но наступил 1982 год. Аргентинская военная хунта, отчаянно нуждаясь в любом событии, которое сплотило бы нацию и отвлекло от множества раздражающих страну проблем, захватила Фолклендские острова. Исторически эти территории принадлежали Британии, однако Аргентина не раз высказывала свои притязания на острова. Командование хунты не сомневалось, что Британия откажется от Фолклендов, далеких, бесплодных, бесполезных. Но Тэтчер не колебалась: невзирая на расстояние — восемь тысяч миль, — она направила к островам военноморское оперативное соединение. Лидеры лейбористов обрушились на премьер-министра с жестокой критикой за то, что она ввязалась в дорогостоящую и бессмысленную войну. Многие члены ее собственной партии были в ужасе: если попытка вернуть Фолкленды провалится, можно считать, что партия обречена. Тэтчер была одинока, как никогда. Однако ее качества, которые до сих пор вызывали раздражение, были восприняты обществом иначе; Тэтчер предстала в новом свете: ее неуступчивость теперь выглядела как упорство, как мужество, благородство. По сравнению с окружающими ее мужчинами — мягкотелыми карьеристами — она производила впечатление решительной и уверенной.

В итоге Британия отвоевала Фолклендские острова, а популярность Тэтчер невероятно возросла. Внезапно и экономика страны, и социальные проблемы отступили на задний план. Теперь Тэтчер возвышалась над всеми, и на двух последующих выборах она сокрушала лейбористов.

У Сальвадора Дали не было времени на объяснения с теми, кто был не согласен с его принципами, и он перенес войну в неприятельский лагерь, рассылая издевательские письма многим своим каталонским друзьям... осыпая их оскорблениями. Он любил сравнивать себя с быком, который оказался умнее своих пастухов, и, по всей видимости, испытывал массу удовольствия, раздувая скандалы и злословя буквально о каждом из мало-мальски заслуживающих упоминания интеллектуалов Каталонии. Дали принялся сжигать за собой мосты с невероятным пылом, выказывая себя настоящим возмутителем спокойствия... «Мы [Дали и кинорежиссер Луис Бунюэль] решили отправить анонимное письмо кому-нибудь из знаменитостей Испании, — рассказывал Дали позднее своему биографу Алену Боске. — Нашей целью было ниспровержение авторитетов... Оба мы находились под сильным влиянием Ницше... Мы остановили выбор на двух кандидатурах: композитор Мануэль де Фалья и поэт Хуан Рамон Хименес... Мы тянули соломинки, и „выиграл“ Хименес... Мы написали безумное, невероятно злобное письмо и отправили его Хименесу. Оно гласило: „Наш прославленный друг! Мы почитаем своим долгом сообщить вам — вполне объективно, — что считаем ваше произведение совершенно отвратительным из-за его аморальности, бредовости и сомнительного качества“». ...Письмо причинило Хименесу сильнейшую боль.

МЕРЕДИТ ЭТЕРИНГТОН-СМИТ  
«Постоянство памяти:  
БЮИОГРАФИЯ САЛЬВАДОРА ДАЛИ», 1992

## ТОЛКОВАНИЕ

Даже войдя во власть, Маргарет Тэтчер по-прежнему оставалась аутсайдером: женщина, представительница среднего класса, да еще и с радикальными, крайне правыми взглядами. Первое инстинктивное движение любого аутайдера, добившегося власти, — заручиться признанием, стать своим. Это облегчает жизнь, но при этом он рискует утратить свою индивидуальность, отличие от других — то, что выделяет среди прочих в общественном мнении. Начни Тэтчер подражать окружающим ее мужчинам, при первой возможности ее бы просто заменили другим, точно таким же политиком. Инстинкт подсказал ей другое решение: сохранить свое инакомыслие, остаться «чужой».

В сущности, она не стояла на месте и далеко продвинулась в роли аутсайдера, разыгрывая карту единственной женщины, которая противостоит армии мужчин.

На каждом этапе своего пути Тэтчер находила для себя такого противника, который бы выгоднее подчеркивал контраст: то это были социалисты, то коллеги по кабинету министров, то правительство Аргентины. Эти противники помогали ей лепить собственный образ, уточняя его по ходу дела, — образ решительного, властного, самоотверженного политика. Тэтчер не была ослеплена поверхностной, эфемерной популярностью. Ученые мужи могут сколько угодно толковать об индексах популярности, но для избирателей — а именно они позволяют политикам выигрывать сражения — повелительный, решительный облик оказывается серьезным преимуществом по сравнению с расплывчатостью и мягкостью. И неважно, что кто-то в обществе невзлюбит вас: пусть, ведь всем угодить невозможно. Также не стоит рваться изо всех сил, стараясь пробиться в центр, где уже собрались все остальные; в центре уже толпа, вам придется драться, чтобы отвоевать место. Разделите окружающих и устраните кое-кого из них, чтобы расчистить пространство для схватки.

Так уж устроен этот мир, что вас словно специально пытаются загнать в центр, в середину, и не только в политике. Ведь середина — та область, где царит компромисс. Умение ладить с окружающими важно и нужно, но порой это чревато опасностью; постоянно придерживаясь линии наименьшего сопротивления, примиряющих решений, вы рискуете забыть о своей индивидуальности и окончательно затеряться среди других тусклых середняков. Вместо этого взгляните на себя как на воина, чужака в окружении неприятеля. Благодаря постоянной готовности к схватке вы сможете поддерживать силу и не утратить бдительности. Это поможет вам четко осознать, во что вы верите и что считаете важным как для себя, так и для других. Не беспокойтесь о тех, кто ставит вам палки в колеса: без противостояния нет борьбы, а без борьбы невозможна и победа. Не поддавайтесь желанию понравиться всем: это все равно недостижимо. Поэтому лучше, чтобы вас уважали и даже побаивались. Победа над противниками принесет вам более прочную популярность.

*Правило ведения войны заключается в том, чтобы не полагаться на то, что противник не придет, а полагаться на то, с чем ты можешь его встретить.*

СУНЬ-ЦЗЫ.  
«ТРАКТАТ О ВОЕННОМ ИСКУССТВЕ»  
(IV в. до н. э.)

### Ключи к военным действиям

Мы живем в такое время, когда люди редко проявляют прямую, открытую враждебность. Нормы отношений — социальных, политических, военных — изменились, соответственно изменились и наши представления о противнике. Сейчас редко встретишь откровенного врага, и слава богу. В наши дни на вас едва ли станут нападать открыто, не скрывая своих намерений, желания уничтожить вас, — враги нынче не выдают себя, они уклончивы и неуловимы. Хотя в современном мире больше соперничества, чем когда бы то ни было ранее, откровенная агрессия не поощряется, поэтому люди научились ходить непрямыми путями, атаковать внезапно, исподтишка. Бывает, что и дружбу используют как инструмент для маскировки враждебных намерений; к вам стараются подойти поближе, чтобы потом побольнее ударить. (Друг лучше всех знает, как причинить боль.) В других случаях вам могут предложить пусть неблизкую дружбу, но поддержку и участие: такие люди кажутся надежными, готовыми помочь, но в конце концов они продвигают собственные интересы в ущерб вашим. Встречаются и иные — например, мастера войны нравственной. Эти будут изображать жертву, заставят вас испытывать комплекс вины, клясть себя за что-то неопределенное, то, чего вы и не делали. На поле битвы множество подобных воинов, хитрых, коварных, неуловимых.

Вот что важно осознать: английское слово *enemy* (враг) происходит от латинского *inimicus* (недруг)<sup>1</sup>. Слово «враг» с течением времени было политизировано до крайности и приобрело едва ли не демоническую окраску. Первая ваша задача как стратега — расширить свое понимание слова «неприятель», включив в это понятие всех тех, кто действует против вас, препятствует вам, пусть даже незаметно. (Порой безразличие и бездействие служат более действенным оружием, чем агрессивность, поскольку вы не можете различить враждебность, которая за ними кроется.) Не впадая в манию преследования, вы должны осознать, что на свете есть люди, неблагоприятно настроенные по отношению к вам и скрывающие свое отношение. Распознайте их, и вы неожиданно обретете пространство для маневра. Вы получите возможность отступить на шаг и выждать, понаблюдать, а в случае необходимости и предпринять какие-то

действия — напасть или, наоборот, уклониться от атаки, чтобы избежать худшего. Вы даже сможете попытаться превратить неприятеля в соратника. Но что бы вы ни предприняли, вы больше не будете наивной жертвой, которая только и успевает отступать и уклоняться под постоянным натиском противника. Тщательно и продуманно отнеситесь к выбору оружия, всегда держите его наготове, не спешите убирать его в ножны полностью, даже имея дело с друзьями.

Соппротивление, которое оказывает человек своему ближнему, — это отнюдь не всегда негативный социальный фактор, поскольку порой это единственный способ сделать хоть сколь-нибудь сносной жизнь рядом с совершенно невыносимыми людьми. Не имея мы сил и прав на то, чтобы восставать против своенравия, капризности, озлобления или бесцеремонности, мы просто не смогли бы иметь дело с людьми, от чьих дурных характеров вынуждены были бы страдать безмолвно. Эта безысходность толкала бы нас на отчаянные поступки — а они в свою очередь вели бы к разрыву отношений, хотя, возможно, конфликта как такового и не возникало бы. Не только из-за того, что, как известно...гнет, если сносить его безропотно, начинает усиливаться, но еще и потому, что сопротивление приносит нам внутреннее удовлетворение, облегчение, успокоение... Наше сопротивление помогает нам ощутить, что мы не являемся пассивными жертвами обстоятельств.

Джордж Симмел (1858–1918)

Люди, как правило, прекрасно умеют маскировать свою враждебность, но нередко все же невольно выдают себя. Обычно это происходит благодаря случайным деталям, обнаруживающим их истинные намерения. Одним из ближайших друзей и соратников лидера китайской компартии Мао Цзэдуна был Линь Бяо, член Политбюро и, как предполагали, вероятный преемник вождя. В конце 1960-х и начале 1970-х Мао заметил в Линь Бяо перемену: тот вдруг стал выражать свою любовь и преданность с несколько неумеренной, преувеличенной пылкостью. Мао восхваляли все, но славословия Линь Бяо выделялись даже на этом фоне. Для Мао подобное наблюдение послужило сигналом, что что-то неладно. Он стал более пристально наблюдать за этим человеком и вскоре пришел к выводу, что соратник замышляет измену, желая захватить власть. Мао не ошибался: Линь Бяо действительно готовил против него заговор.

Дело не в том, чтобы не верить всем изъявлениям дружбы, а в том, чтобы обратить на них внимание. Отмечайте в окружающих изменения эмоциональной температуры: непривычную словоохотливость, внезапный

порыв пооткровенничать с вами, чего раньше не было, неумеренные похвалы в ваш адрес третьим лицам, настойчивые предложения заключить союз, имеющий больше смысла для другого человека, чем для вас. Доверяйте своим инстинктам: помните, если чье-то поведение кажется вам подозрительным, возможно, почва для подозрений и впрямь имеется. Может, конечно, оказаться, что за этим не стоит ничего дурного, и слава богу, но в любом случае бдительность не повредит.

Вы можете вести себя по-разному: расслабиться и внимательно наблюдать за происходящим, читать знаки или, напротив, активно действовать, разоблачая недругов, — стучать по траве, чтобы распугать змей, как говорят китайцы. Из Библии мы знаем, что Давид заподозрил: его тесть, царь Саул, замышляет убить его. Как же он мог проверить эти предположения? Давид поведал о своих подозрениях сыну Саула Ионафану, своему ближайшему и верному другу. Ионафан был уверен, что отец не предпримет ничего подобного без его, Ионафана, ведома, поэтому Давид предложил следующее. Вскоре ему предстояло навестить дворец Саула по случаю праздника. Но он решил скрыться на это время. Ионафану полагалось сказать, что это он отпустил друга — по делу не слишком важному, но безотлагательному. Как и ожидал Давид, объяснения сына разгневали Саула, и он воскликнул: «Теперь же пошли и приведи его ко мне, ибо он обречен на смерть!»

Проверка, устроенная Давидом, оказалась успешной, поскольку его отговорка — та причина, по которой он пропустил праздник, — допускала двоякое толкование. Если бы намерения Саула в отношении зятя оставались добрыми, он бы, самое большее, посетовал из-за его эгоизма, тем бы все и закончилось. Однако Саул действительно ненавидел Давида и потому расценил его отсутствие как вызов, как демонстрацию пренебрежения, что и заставило его утратить самообладание.

Следуйте примеру Давида: скажите или сделайте что-то, что можно истолковать по-разному, что может показаться вполне вежливым, а может намекнуть на легкую холодность или даже быть воспринято как оскорбление. Друг удивится, но не придаст большого значения. Тайный недруг, скорее всего, придет в ярость. Любой всплеск эмоций даст вам понять, что бурлит в глубине тихого омуты.

По мере продвижения вверх по крупным рекам острова Борнео путешественник встречает на пути все более воинственные племена. Прибрежные районы населены мирными туземцами,

которые не нападают сами, а только обороняются в случае нужды, да и то не очень умело. В глубине острова, откуда реки берут свое начало, живет немало чрезвычайно воинственных племен, чьи набеги наводят ужас на обитателей деревень, расположенных в нижнем течении рек. ...Естественно было бы предположить, что мирные жители побережий превосходят воинственных соседей в моральном отношении. Однако на деле все обстоит совершенно иначе: как ни удивительно, но превосходство практически во всем оказывается на стороне воинственных племен. Дома у них лучше построены, просторнее и чище; их моральные принципы выше; эти люди крепче, выносливее и храбрее, активнее, как физически, так и умственно, и к тому же, как правило, честнее своих мирных соседей. Но, самое главное, социальная структура этих племен более крепка и эффективна вследствие того, что уважение к своим вождям, готовность им повиноваться и понятие верности своему племени выражены у них намного сильнее. Каждый, отождествляя себя со всем племенем, принимает и преданно выполняет возложенные на него обществом обязанности.

Уильям Макдугалл (1871–1938)

Нередко лучший способ заставить людей приоткрыться, выдать себя — спровоцировать напряженную ситуацию, спор. Голливудский продюсер Гарри Кон, президент компании «Universal Pictures», часто пользовался этим приемом, желая прояснить позицию тех сотрудников студии, которые скрывали, на чьей стороне находятся: он вдруг начинал критиковать их работу или занимал крайнюю позицию в дискуссиях, нередко обидную для проверяемого. Вzbешенные режиссеры и сценаристы утрачивали обычное самообладание и в пылу проговаривались: демонстрировали свое истинное отношение.

Важно понимать: люди стремятся к сдержанности и скрытности, поскольку такая позиция намного безопаснее, нежели открытая демонстрация своей позиции. Если вы руководитель, они, скорее всего, будут подражать вашим взглядам. Однако зачастую их согласие — всего лишь простая любезность, не более, а то и банальный подхалимаж. Заставьте их нервничать: как правило, люди более искренни, когда они спорят. Если же вы откровенно ищете повод для спора, а человек продолжает поддерживать ваши идеи, возможно, перед вами хамелеон, особенно опасный тип. Остерегайтесь тех, кто скрывается за фасадом беспристрастности и неясных абстракций: беспристрастных людей нет. Намеренно заостренный вопрос, задевающая оценка заставят их отреагировать и принять одну из сторон.

В некоторых случаях лучше предпочесть менее прямолинейный подход — держаться с потенциальными недругами столь же тонко и лукаво, как и они с вами. В 1519 году Эрнан Кортес прибыл в Мексику со своим отрядом — пятью сотнями искателей приключений. Среди этих людей были и такие, чья верность вызывала сомнения. На протяжении всего похода, даже если какие-то поступки казались Кортесу подозрительными, он, не выказывая своего отношения, держался ровно и спокойно. Более того, он старался ладить со всеми и каждым, принимая и одобряя все, что ни делалось. Уверовав, что Кортес слаб или же принимает их сторону, они пошли бы дальше. А он только того и ждал: чтобы эти люди выдали себя. В этом случае и ему самому, и всем остальным стало бы ясно, что перед ними предатели. Тогда у него были бы все основания схватить их и рассчитаться.

Примите к сведению метод Кортеса: если у вас есть смутные подозрения в недобром к себе отношении, а то и во враждебности ваших товарищей или сторонников, либо вам просто кажется странным их поведение, не поддавайтесь искушению сорваться, поспорить или разозлиться, старайтесь даже не задавать лишних вопросов. Лучше выждать, сделать вид, будто ничего не замечаете: если перед вами и впрямь враги, то вскоре, осмелев, они обнаружат себя, сделав следующий шаг. Тогда они будут у вас на виду, и вы сможете перейти в наступление.

Часто неприятель бывает настолько масштабным, что выявить его затруднительно: это может быть целая организация или один человек, но скрывающийся за разветвленной сетью. В таком случае нужно избрать мишенью некую часть большого целого — лидера, выразителя мнения, главного представителя каких-либо кругов. Именно так энергичный американский активист Сол Алински справился с корпорациями и бюрократическими структурами. В проводимой в Чикаго в 1960-е годы кампании за школьную реформу (создание единой системы бесплатного школьного обучения) он сосредоточил внимание на управляющем учебным округом, прекрасно понимая, что этот человек попытается свалить ответственность на других. Он наносил управляющему удар за ударом, пока не сделал это дело достоянием гласности, отрезав пути отступления тому, кого обвинял. В конце концов те, кто стоял за управляющим, вынуждены были открыться, предложив ему помощь. Подобно Алински, старайтесь не наносить удары в пустоту, не сражайтесь с абстрактным врагом. В такой битве невозможно вывести неприятеля из равновесия, а



следовательно, он не будет выявлен, так и останется для вас невидимым. Персонифицируйте борьбу, постарайтесь видеть того, с кем предстоит биться.

Опасности подстерегают повсюду. У каждого из нас бывают недоброжелатели, никто не застрахован и от тяжелых, неконструктивных отношений. Единственный способ справиться, прервать разрушительный процесс — прямо взглянуть в лицо сложившейся ситуации. Подавлять недовольство и гнев, избегать человека, который вам угрожает, соглашаться во всем и со всеми — эти обычные приемы неизбежно ведут к поражению. Бесконфликтность переходит в привычку — и вскоре вы перестаете ощущать, что «есть упоение в бою». Чувство вины здесь тем более странно: не ваша вина, что у вас есть недоброжелатели. Так же бесполезно и ощущение, что вас обидели или сделали жертвой. В обоих случаях вы просто тешите себя, концентрируясь на собственных чувствах и обидах. Вместо того чтобы загонять неприятную ситуацию на уровень внутренних переживаний, поищите причину во внешних обстоятельствах, выявите неприятеля и встретьтесь с ним. Это — единственный выход.

Постоянно слушая, как моя хозяйка читает Библию — ибо она часто читала вслух Писание, пока ее супруг был в отсутствии, — я ощутил, как во мне пробуждается любопытство к тайне чтения и растет желание научиться читать. Не испытывая никакого страха перед доброй своей хозяйкой (она и не давала мне повода себя бояться), я прямо попросил ее научить меня читать. Без малейшего колебания эта милейшая женщина приступила к делу, и под ее руководством я очень скоро овладел алфавитом и мог уже складывать слова из трех-четырех букв... Мастера Хью поразила наивность супруги, и он, по-видимому в первый раз, развернул перед ней истинную философию рабства, разъяснив правила, которые необходимо было соблюдать, дабы выглядеть хозяевами и достойно управлять своим одушевленным имуществом. Мистер Оулд решительно запретил ей продолжать уроки; ей было указано, что это не только само по себе противозаконно, но, кроме того, небезопасно и не может привести ни к чему, кроме неприятностей... Миссис Оулд, бесспорно, ощутила всю мощь его высказываний и, как послушная жена, изменила поведение в направлении, указанном ее супругом. Не могу сказать, что воздействие его слов на меня оказалось поверхностным или скоропреходящим. Его жестокие сентенции — холодные и резкие — глубоко проникли мне в сердце и не просто вызвали возмущение, но и пробудили в моем сознании целую неспешную череду серьезных и важных мыслей. То было настоящее откровение — новое и значительное, оно обнажило передо мной мучительную тайну, против которой восставало все мое юношеское сознание, но восставало тщетно, лишь для того,

чтобы понять: белому человеку дана власть вечно держать в рабстве черного человека. «Прекрасно, — подумал я, — стало быть, знание препятствует тому, чтобы ребенок становился невольником». Интуитивно, безотчетно я принял это суждение; с этого момента я постиг прямой путь, ведущий от рабства к свободе. Это было именно то, в чем я нуждался; и получил я этот урок как раз вовремя, да еще из такого источника, откуда меньше всего ожидал его получить... Мистер Оулд, хотя и был, без сомнения, человеком весьма неглупым и рассудительным, очевидно, недооценил мою понятливость и даже представить себе не мог, что я сумею вынести из впечатляющего урока, преподанного им своей супруге... То, что он больше всего любил, я люто возненавидел; самая решительность, с которой он доказывал, что я должен оставаться невеждой, внушила мне тем большую уверенность в стремлении к образованию.

ФРЕДЕРИК ДУГЛАС (1818–1895)  
«МОЕ РАБСТВО И МОЯ СВОБОДА»

Известный детский психолог Жан Пиаже рассматривал конфликт как важнейшую часть психического развития ребенка. Благодаря стычкам со сверстниками, а позднее с родителями, дети адаптируются к окружающему миру и учатся находить способы решения проблем. Те дети, которые любой ценой пытаются избежать конфликтов, либо те, кого опекают чрезмерно заботливые родители, выходят в жизнь неподготовленными, социально и психологически неполноценными. Это верно и в отношении взрослых: именно благодаря стычкам с окружающими мы учимся тому, что эффективно, а что не срабатывает, учимся защищать себя и отстаивать свои взгляды. Не нужно сжиматься в испуге при одной мысли о том, что у вас могут быть неприятели, — лучше примите эту мысль. Конфликт оказывает лечебное воздействие.

Наличие недругов приносит много преимуществ. Например, они вдохновляют нас и заставляют четко сформулировать, во что мы верим. Художник Сальвадор Дали рано понял, что есть множество качеств, которые он не терпит в окружающих: конформизм, романтичность, напускное благочестие. На каждом этапе жизненного пути он находил людей, которые, как ему казалось, олицетворяли эти антиидеалы, — врагов, против которых стоило сражаться. Первым был поэт Федерико Гарсиа Лорка, писавший романтические стихи; следующим оказался Андре Бретон, суровый лидер движения сюрреалистов. Наличие подобных врагов, против которых он восставал, вдохновляло Дали, помогало ему обрести уверенность.

Враги, кроме того, дают вам точку отсчета, стандарт, согласно которому вы оцениваете себя как в личностном, так и в социальном плане. О доблести и достоинствах японского самурая судили не прежде, чем тот сразится с лучшим фехтовальщиком; для того чтобы явить свету великого Мухаммеда Али, потребовался Джо Фрейзер. Сильный соперник позволяет проявиться лучшим вашим качествам. И чем соперник сильнее, тем выше ваша награда, даже в случае поражения. Лучше проиграть достойному противнику, чем размазать безобидного и слабого. Вы заслужите уважение и сочувствие, зложите прочное основание для следующего сражения.

Если на вас нападают, значит, вы достаточно значительны, чтобы стать мишенью. Радуйтесь этому вниманию и возможности проявить себя. У каждого из нас бывают вспышки агрессивности, и мы вынуждены их подавлять; неприятель дает выход нашей отрицательной энергии. Наконец-то у вас есть объект, на который можно излить свою агрессивность, не ощущая при этом вины.

Вождам и правителям испокон веку представлялось важным, чтобы в трудные времена появлялся враг — это отвлекало народ от размышлений о тяготах жизни. Используйте врага, чтобы сплотить свое войско: чувство ненависти к врагу поможет лучше сражаться. Даже преувеличьте различие между врагом и вами, четко обозначьте границу. Ксенофонт не старался быть справедливым. Он не говорил о том, что персы на самом деле не так уж плохи, не упоминал об их роли в прогрессе человечества. Нет, он называл их варварами, противоположностью греков. Он клеймил их вероломное предательство и называл их страну несущей зло и неуютной богам. Возьмите это на заметку: ваша цель — победа, а не справедливость и беспристрастность. Обратитесь к риторике военного времени, ее приемы помогут вам поднять ставки и пробудить боевой дух.

Но что особенно необходимо на войне — это пространство для маневра. Быть загнанным в угол означает гибель. Обретение нескольких врагов дает вам шансы на успех. Вы можете переиграть их, столкнув друг с другом, встав на сторону одного, чтобы с его помощью атаковать другого, и так далее. Не имея врагов, вы не сможете определить, как и в каком направлении маневрировать, вы рискуете утратить ощущение границ, того, насколько далеко вам можно зайти. Юлий Цезарь очень рано распознал в Гнее Помпее своего врага. Оценивая его действия и тщательно просчитывая собственные шаги, он делал только то, что помогало ему укрепить свое положение в отношении Помпея. Когда в итоге между ними

разразилась настоящая война, Цезарь находился в выгоднейшей позиции. Но стоило ему справиться с Помпеем и оказаться в ситуации, когда других соперников у него уже не было, он полностью потерял чувство меры — ему оказывались непомерные, подобающие разве что божеству почести. Его победа над соперником привела к его собственной гибели. Благодаря недругам мы невольно сохраняем здравый смысл и умеренность.

Человек существует лишь до той поры,  
пока он борется.

ГЕОРГ Вильгельм Фридрих ГЕГЕЛЬ  
(1770–1831)

Помните: среди окружающих всегда найдутся люди, которые окажутся агрессивными, более неискренними, более безжалостными, чем вы, и рано или поздно кто-то из них неизбежно перейдет вам путь. Вам, конечно, захочется уладить дело миром, пойти с ними на соглашение. Причина в том, что подобные типы, как правило, великолепные обманщики, способные для достижения своих стратегических целей очаровать вас либо создать иллюзию, что вы совершенно свободны в своих решениях и поступках. В действительности, однако, их притязания безграничны, они просто замыслили вас обезоружить. Иногда попадаются такие соперники, что вам потребуется некоторая закалка, чтобы понять: с ними у вас нет ничего общего, как нет и надежды на соглашение. Для соперника ваше желание пойти на компромисс — оружие в борьбе против вас.

Распознать таких могучих недругов можно по их прошлому: узнайте, не было ли в этом прошлом молниеносных захватов власти, внезапных улыбок фортуны, не случалось ли им и раньше предавать. Заподозрив, что вы имеете дело с Наполеоном, не складывайте оружие и не возлагайте заботы о нем на кого-то другого. Вы — последний рубеж вашей же собственной обороны.

ОБРАЗ: Земля.

*Враг — это почва у вас под ногами. Он обладает притяжением, которое удерживает вас на месте, он обладает силой сопротивления. Врастайте в эту землю корнями, чтобы обрести твердость и силу. Не имея неприятеля, по которому можно ступать, которого можно топтать и попираť, вы утратите все свои достижения и потеряете чувство меры.*

## АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Если ты рассчитываешь на безопасность и не думаешь об угрозе, если ты не обладаешь достаточным знанием, чтобы во всеоружии встретить появление врага, тебя можно сравнить с воробьем, устроившим гнездо на шатре, с рыбой, плавающей в котле, — им не дожить и до конца этого дня.

*Чжугэ Лян (181–234)*

## ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Всегда будьте в курсе событий и держите неприятеля под контролем. Это не мания преследования, вы просто хотите ясности. Многих тиранов подозрительность, из-за которой они мнили врага в каждом человеке, привела к падению. Они напрочь утрачивали чувство реальности, затянутые в параноидальный водоворот собственных подозрений. Наблюдая за настоящими, реальными врагами, вы лишь стараетесь не потерять голову, сохранив осторожность и предусмотрительность. Держите свои подозрения при себе, тогда в случае ошибки никто о ней не узнает. Кроме того, организуя противостояние, старайтесь не разделять людей настолько бесповоротно, чтобы нельзя было отыграть назад. Маргарет Тэтчер, обычно блестяще владевшая искусством разделения людей на конфликтующие группировки, в конце концов утратила над ними власть: она создала слишком много врагов, а в игре злоупотребляла одним и тем же приемом, используя его даже в ситуациях, когда необходимо было отступить. Франклин Рузвельт, еще один мастер этой игры, всегда старался четко разграничить себя и своих врагов. Как только граница была определена достаточно ясно, он отодвигался, отступал — и тем создавал себе репутацию мягкого политика, готового на компромисс и лишь время от времени выходящего на тропу войны. И пусть это впечатление было ложным, согласитесь, создать о себе такое представление было вершиной мудрости.

Стратегия

## 02

# **Не живи минувшими битвами: стратегия мысленной партизанской войны**

Ничто так часто не тяготит нас, заставляя чувствовать себя несчастным, как наше прошлое, и неважно, преследует ли оно в виде никчемных привязанностей, многократного повторения избитых формул или смакования былых побед и поражений. Вы должны сознательно объявить прошлому войну, чтобы заставить себя откликаться на события настоящего. Будьте к себе безжалостны, не применяйте рутинных и затасканных приемов. Иногда жизненно важно принудить себя начать движение в новом направлении, даже если это рискованно. Вы рискуете лишиться комфорта и уюта, зато сможете застать неприятеля врасплох, ошеломить своей непредсказуемостью. Ведите мысленную партизанскую войну, в которой невозможно определить, где проходит линия фронта, в ней нет уязвимых крепостей — все подвижно и изменчиво.

## ВОЙНА ПРОШЛОГО

Никому не удавалось совершить восхождение к власти быстрее, чем Наполеону Бонапарту (1769–1821). За один только 1793 год от капитана французской революционной армии шагнул он до бригадного генерала. В 1796-м стал главнокомандующим французской армией в Италии и, сражаясь с австрийцами, в тот же год разгромил их, а потом и еще раз — тремя годами позже. Он стал первым консулом Франции в 1799 году, императором в 1804-м. Спустя год, в 1805-м, он буквально сокрушил армии Австрии и России в Аустерлицком сражении.

Для многих Наполеон был чем-то большим, нежели просто полководец: он был гением, богом войны. Однако восторгались не все: прусские военачальники, к примеру, полагали, что ему просто невероятно везет. По их мнению, Наполеона выручало то, что он действовал живо и напористо, а противники ему доставались вялые и слабые. Вот если бы он хоть раз встретился с прусской армией, то потерпел бы серьезное поражение.

В числе прусских полководцев был Фридрих Людвиг, князь Гогенлоэ-Ингельфинген (1746–1818). Гогенлоэ был потомком одного из старейших аристократических родов Германии, предки его прославились своими блестящими победами на полях сражений. Сам он начал службу в молодом возрасте, служил под командованием самого Фридриха II Великого (1712–1786), человека, который сумел без чьей-либо помощи возвеличить Пруссию, сделать ее могучей державой. Гогенлоэ рос в чинах, дослужившись до генерала к пятидесяти — очень рано по прусским меркам.

По мнению Гогенлоэ, залогом успеха на войне были организованность, дисциплина и использование лучших стратегий, которые когда-либо разрабатывались прославленными военными умами. Пруссаки являли собой образец всех этих доблестей. Прусских солдат бесконечно муштровали, добиваясь безукоризненного — с доведенной до автоматизма точностью — выполнения сложнейших элементов. Прусские генералы скрупулезно изучали битвы и победы Фридриха Великого; война для них была чем-то сродни математическим расчетам и зависела от правильного применения непреходящих принципов и вечных формул. Наполеон был для этих полководцев горячим корсиканским сорвиголовой, вставшим во главе неуправляемой толпы штатских. Они не сомневались, что разобьют французов наголову, поскольку превосходят их и в знаниях, и в умении

воевать. Французы дрогнут и побегут, столкнувшись с великолепной, дисциплинированной армией пруссаков; миф о непобедимом Наполеоне будет развенчан, и Европа с облегчением вернется к прежней жизни.

Должна ли теория покинуть его здесь и самодовольно идти вперед путем абсолютных заключений и правил? Если так, то она бесполезна для жизни. Теория обязана считаться с человеческой природой и отвести подобающее место мужеству, смелости и даже дерзости. Военное искусство имеет дело с живыми людьми и моральными силами — отсюда следует, что оно никогда не может достигнуть абсолютного и достоверного. Для неведомого всегда остается простор, и притом равно большой как в самых великих, так и в самых малых делах. Неведомому противопоставляются храбрость и вера в свои силы. Насколько велики последние, настолько велик может быть и риск — простор, предоставленный неведомому. Таким образом, мужество и вера в свои силы являются для войны существенными началами; поэтому теория должна выдвигать лишь такие законы, в сфере которых эти необходимые и благороднейшие военные добродетели могут свободно проявляться во всех своих степенях и видоизменениях. И в риске есть своя мудрость и даже осторожность, только измеряются они особым масштабом.

Карл фон Клаузевиц (1780–1831)

«О войне»

В августе 1806 года Гогенлоэ и его соратники дождались наконец того, о чем так долго говорили: прусский король Фридрих Вильгельм III, устав от бесконечно нарушаемых Наполеоном обещаний, решил, что объявит ему войну через шесть недель. Тем временем он поручил генералам подготовить план разгрома французов.

Гогенлоэ был в восторге. Эта кампания станет венцом его карьеры. Он годами обдумывал, как разбить Наполеона, и на первом же заседании представил военачальникам свой план: несколько точных переходов, и расположение прусской армии будет идеальным для того, чтобы атаковать французов, когда они начнут наступление через южную часть страны. Атака косым боевым порядком — излюбленная тактика Фридриха Великого — позволит нанести неотразимый удар огромной силы. Другие полководцы, шестидесяти- и семидесятилетние, также представили свои планы, но все они были перепевами на разные лады тактических приемов короля-воина. Дискуссия превратилась в ожесточенные споры, недели шли. В конце концов в дело вмешался Фридрих Вильгельм III и сам



разработал компромиссную стратегию, способную удовлетворить всех генералов.

Страна уже предвкушала скорое наступление изобилия, ожидали, что вот-вот вновь наступят золотые времена, как при лучшем из прусских королей. Генералы понимали, что Наполеон не может не знать об их планах — шпионы у него были великолепные. И все же преимущество на стороне Пруссии, а уж когда военная машина придет в действие, ее ничто уже не остановит.

Он [барон Антуан Анри де Жомини] — часто без достаточных на то оснований — втискивает [деяния Наполеона] в систему, которую приписывает, навязывает Наполеону. Поступая так, он совершенно упускает из виду то, что прежде всего составляет истинное величие этого военачальника, а именно безрассудную дерзость его операций, когда он [Наполеон], насмехаясь над теорией, пытался делать то, чего требовала конкретная ситуация.

Фридрих фон БЕРНГАРДТ  
(1849–1930)

Пятого октября, за несколько дней до намеченного объявления войны, генералы получили ошеломительные известия. Отряд военной разведки обнаружил, что подразделения наполеоновской армии, которые, как они полагали, были рассредоточены, продвинулись на восток, объединились и теперь собираются на юге Пруссии. Капитан, возглавлявший разведывательный отряд, сообщал, что французские солдаты движутся в строю с походными ранцами за плечами; в то время как прусская армия использовала повозки с провиантом для войск, французы несли припасы на себе, это придавало их отрядам мобильность и позволяло совершать переходы с поразительной скоростью.

Не дожидаясь, пока генералы скорректируют свои планы, армия Наполеона внезапно устремилась на север, напрямик на Берлин, в самое сердце Пруссии. Генералы были в замешательстве, они спорили и колебались, направляли войска и сейчас же перемещали в другое место, пытаясь предугадать, откуда будет нанесен удар. Настроение было близким к панике. В итоге король дал приказ к отступлению: войска вновь объединятся на севере и атакуют Наполеона с флангов, как только он подойдет к Берлину. Гогенлоэ было поручено командовать арьергардом, прикрывая отступление пруссаков.

Четырнадцатого октября возле Йены Наполеон догнал Гогенлоэ, и тот наконец получил возможность вступить в сражение, о котором давно мечтал. Силы с обеих сторон были примерно равными, однако в то время как французы были, казалось, неуправляемы, бросались в бой очертя голову, устраивая на поле беспорядок и неразбериху, Гогенлоэ держал свои войска в строгом порядке, дирижируя ими, словно оркестром. Сражение шло с переменным успехом, пока французы не захватили селение Фирценхайлиген.

Гогенлоэ приказал войскам отбить селение. Следуя прусскому уставу, восходящему к временам Фридриха Великого, старший полковой барабанщик неустанно отбивал ритм, в такт которому прусские солдаты маршировали под развевающимися штандартами, соблюдая безукоризненный порядок, как на параде. Однако происходило все это на открытой плоской местности, а солдаты Наполеона укрылись среди изгородей садов и на крышах. Пруссаки оказались в роли мишеней для метких стрелков. Гогенлоэ был смущен; он приказал солдатам остановиться и перестроиться. Снова забили барабаны, солдаты маршировали с отменной точностью, по-прежнему оставаясь на виду, — а французы продолжали стрелять, сминая четкие ряды пруссаков.

Никогда прежде Гогенлоэ не приходилось сталкиваться с подобной армией. Французские солдаты были подобны демонам. Они не походили на дисциплинированных военных, двигались как придется, но в их безумии была система! Князь скомандовал отступить. Йенское сражение было проиграно.

Прусская империя разваливалась как карточный домик. Пруссаки сдавали одну крепость за другой. Король бежал на восток. В считанные дни от хваленной армии ничего не осталось.

#### Толкование

В 1806 году пруссаки столкнулись с реальностью, и выяснилось: они попросту отстали от жизни лет на пятьдесят. Их старцы генералы, вместо того чтобы стараться соответствовать современным условиям, повторяли старые формулы, черпая их в безвозвратно ушедшем прошлом. Их армия была малоподвижной, солдаты умели лишь автоматически демонстрировать приемы и перестроения, как на параде. Сигналы о том, что дело обстоит из рук вон плохо, прусские генералы получали и раньше: в последних кампаниях армия проявила себя не лучшим образом, многие

прусские офицеры давно уже говорили о необходимости реформ, а главное — в распоряжении полководцев было десять лет, чтобы познакомиться с Наполеоном и изучить его стиль ведения войны, его новаторские стратегии, быстроту и мобильность, с которыми передвигались французские дивизии. Действительность была перед ними, смотрела им в лицо, но они предпочли закрывать на нее глаза. И в самом деле, они столько раз повторяли, что если кто и обречен, то это Наполеон.

Может статься, история о разгроме прусской армии покажется лишь любопытным историческим анекдотом, но задумайтесь, не делаете ли и вы те же ошибки. Фактором, ограничивающим возможности не только народов, но и отдельных людей, является неспособность смотреть в лицо действительности, увидеть вещи такими, каковы они есть. Становясь старше, мы все сильнее укореняемся в прошлом. Привычка берет свое. Нечто придуманное задолго до нас становится непререкаемой нормой, доктриной, а заодно и скорлупой, защищающей от реальности. На смену творчеству приходит повторение, рутина. Мы не замечаем происходящего, поскольку не умеем разбираться в собственных мыслях, в том, что происходит у нас же в голове. И вдруг нам преграждает путь дерзкий новатор Наполеон, он не благоговеет перед традицией, он сражается по-новому. Только тогда мы замечаем, что наши мнения и реакции безнадежно устарели.

Ни в коем случае не думайте, что ваши прошлые заслуги будут цениться бесконечно. По сути дела, эти прошлые заслуги — самая большая помеха для вас: все битвы разные, каждая военная кампания отличается от других, и не надо допускать даже мысли о том, что удававшееся когда-то сработает и сегодня. Вам нужно освободиться от прошлого и смело взглянуть в настоящее. Приверженность к войнам прошлого может привести к вашей последней войне.

#### Нетопырь и Хорьки

Нетопырь упал на землю и попал в лапы Хорьку. Поняв, что находится на грани гибели, он стал молить о пощаде. Хорек сказал, что не может отпустить его, поскольку Хорьки по природе своей враги всем птицам. На это Нетопырь отвечал, что он вовсе не птица, а мышь. Ему удалось убедить Хорька и освободиться. Однажды, упав еще раз, Нетопырь был пойман другим Хорьком. Снова он умолял не есть его. Второй Хорек заявил, что ненавидит всех мышей. Но зверек стал убеждать его в том, что он вовсе не мышь, а Нетопырь. Ему удалось спастись и в этот раз. Вот так он дважды спасся, просто меняя имена.

Эта басня показывает, что не всегда необходимо придерживаться одной и той же тактики. Наоборот, применяясь к обстоятельствам, мы можем лучше избежать опасности.

Эзоп  
«БАСНИ» (VI в. до н. э.)

*Когда в 1806 году прусские генералы... бросились в косом боевом порядке Фридриха Великого в открытую пасть гибели, то тут сказала не одна лишь уже пережившая себя манера, но полнейшее скудоумие, до которого когда-либо доходил методизм. И они погубили армию Гогенлоэ так, как никогда еще ни одна армия не бывала погублена на самом поле сражения.*

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ (1780–1831)

### ВОЙНА НАСТОЯЩЕГО

В 1605 году Миямото Мусаши, самурай, в своем молодом возрасте — двадцать один год — имевший репутацию прекрасного фехтовальщика, был вызван на поединок. Вызвавший его молодой человек по имени Маташичиро принадлежал к роду Иосиока, который славился своим фехтовальным искусством. Годом раньше Мусаши одержал в поединке победу над отцом Маташичиро, Гензаэмоном. Спустя несколько дней на другом поединке он убил младшего брата Гензаэмона. Семья Иосиока жаждала мести.

Друзья Мусаши, подозревая западню, предлагали сопровождать его, но тот отказался и отправился в одиночку. В предыдущих схватках с Иосиока он изводил соперников часовыми опозданиями. На этот раз, однако, он явился рано и спрятался за деревом. Маташичиро прибыл на место с небольшим отрядом. «Мусаши опоздает, как всегда, — проговорил один из пришедших, — но этот номер с нами больше не пройдет!» Уверенные, что засада сработает наилучшим образом, люди Маташичиро залегли в высокой траве. Внезапно Мусаши выскользнул из-за дерева с криком: «Я достаточно долго ждал. Обнажи свой меч!» Одним быстрым движением он заколол Маташичиро и занял боевую позицию. Самураи вскочили, но были застигнуты врасплох и испуганы, поэтому вместо того, чтобы окружить юношу, они стояли разомкнутой цепью. Мусаши, подбежав, в несколько мгновений одного за другим перебил растерянных противников.

Я никогда не читал никаких трактатов о стратегии. ...Когда мы сражаемся, то не берем с собой книг на поле брани.

Эта победа укрепила репутацию Мусаши как одного из лучших рубак во всей Японии. Теперь он колесил по стране, ища повод для новых поединков. В одном из городков он прослышал о не знавшем поражений воине по имени Байкен, чьим оружием были серп и длинная цепь со стальным шаром на конце. Мусаши пожелал увидеть это оружие в действии, но Байкен отказался: единственный способ увидеть его в работе, сказал он, — сразиться в поединке.

И снова друзья Мусаши беспокоились: они уговаривали самурая бежать. Никто до сих пор не мог победить этого Байкена с его оружием: изо всех сил раскрутив шар в воздухе, он толкал противника, сбивал его с ног, а затем наносил страшный удар шаром в лицо. Противник невольно заслонялся, отталкивая шар и цепь, и, пока рука с мечом была занята, Байкен в одно краткое мгновение серпом перерезал ему шею.

ОБНОВЛЕНИЕ

Если поединок, который ты ведешь с соперником, затягивается и конца ему не видно, очень важно применить совершенно новый и неожиданный прием. Не прерывая боя, освежи в памяти все известные тебе приемы, нащупай нужный ритм и ту согласованность действий, которая поможет тебе одержать верх. Как только почувствуешь, что вы с соперником оба начали уставать, что поединок зашел в тупик, немедленно измени тактику и примени новый способ ведения боя — это поможет тебе добиться победы.

Миямото Мусаши (1584–1645)

«Книга пяти колец»

Не обращая внимания на предостережения друзей, Мусаши послал Байкену вызов и явился в назначенное место с двумя мечами, длинным и коротким. Байкену прежде не доводилось видеть, чтобы сражались двумя мечами. Кроме того, не успел Байкен напасть, как Мусаши атаковал его первым, тесня назад и не давая опомниться. Байкен хотел было метнуть шар, но колебался, опасаясь, что Мусаши парирует его орудие одним мечом, а вторым поразит его самого. Пока он выжидал, не откроется ли противник, Мусаши неожиданно толкнул его так, что Байкен потерял равновесие, и вслед за этим в долю секунды сделал выпад длинным мечом, пронзив непобедимого мастера боевых искусств.

Прошло еще несколько лет, и Мусаши услышал о великом самурае Сасаки Гэнрю, который сражался непомерно длинным мечом — само по

себе превосходное оружие, да к тому же в Гэнрю словно вселился какой-то воинственный дух. Битва с таким соперником могла стать для Мусаши решающей. Самурай принял его вызов; поединок был назначен на небольшом островке невдалеке от его дома.

Утром в день поединка на островке было негде яблоку упасть. Сражение таких воинов — событие беспрецедентное. Гэнрю прибыл вовремя, а вот Мусаши запаздывал, и запаздывал сильно. Прошел час, другой; Гэнрю был в ярости. Наконец вдали показалась лодка, приближающаяся к берегу. Человек в лодке лежал, раскинувшись лениво, будто в полусне, и, казалось, строгал длинное деревянное весло. Это был Мусаши. Можно было подумать, что он глубоко погрузился в свои мысли, глядя в небеса. Когда лодка подошла к берегу, Мусаши повязал вокруг головы грязное полотенце и выпрыгнул на землю, держа в руках длинное весло — длиннее, чем знаменитый меч Гэнрю. Этот странный человек явился на главный поединок своей жизни с веслом и с полотенцем вместо принятой повязки!

Гэнрю сердито крикнул: «Ты так меня испугался, что нарушил обещание явиться к восьми?» Мусаши ничего не ответил, но подошел ближе. Гэнрю выхватил свой великолепный меч и бросил ножны на песок. Мусаши улыбнулся: «Сасаки, только что ты подписал себе приговор». — «Я? Проиграю? Немыслимо!» — «Какой же победитель, — продолжал улыбаться Мусаши, — станет бросать ножны в море?» Эта непонятная реплика только еще сильнее разгневала Гэнрю.

И в это мгновение Мусаши бросился в атаку, целясь заостренным веслом в глаза сопернику. Гэнрю вскинул меч, пытаясь отрубить врагу голову, но не рассчитал удар и только рассек надвое повязку. Прежде ему никогда не случалось промахиваться. Почти одновременно с этим Мусаши направил свой деревянный «меч» вниз и нанес удар, сбив Гэнрю с ног. Зрители дружно ахнули. Пока Гэнрю барахтался на земле, Мусаши нанес смертельный удар ему в голову. Затем, любезно поклонившись секундантам, он сел в лодку и отплыл так же тихо и неторопливо, как и прибыл.

С этого времени Мусаши по праву считался непревзойденным мастером искусства боя на мечях.

Одержимость мыслью о победе — это настоящая болезнь. Болезнью является и уверенность в том, будто тебя может выручить искусство фехтования. Так же нездорова и одержимость мыслью, будто во время поединка следует использовать все, чему научился,

и мыслью о необходимости нападать. Нездорово и навязчивое стремление избавиться от какого-либо из этих недугов. Болезнь в данном случае — это одержимый ум, который застревает на чем-то одном. Поскольку все эти болезни присущи твоему уму, ты должен избавиться от них, чтобы привести мысли в порядок.

ТАКУАН (1573–1645).

Япония

## ТОЛКОВАНИЕ

Миямото Мусаши, автор «Книги пяти колец», побеждал во всех своих поединках по одной причине: он всякий раз приспособливал свою стратегию к противнику и меняющимся обстоятельствам. В случае с Маташичиро он решил, что на сей раз придет пораньше, поскольку никогда прежде не делал этого. Победить спутников Маташичиро, намного превосходящих количеством, можно было, захватив их врасплох, поэтому он неожиданно выскочил, когда они улеглись в траву; затем, убив их главу, он занял боевую стойку, словно подсказывая мысль атаковать его, а не окружить — последнее было бы для него неизмеримо опаснее. Чтобы справиться с Байкеном, он овладел техникой боя двумя мечами, а затем теснил его, не давая возможности приспособиться к новым обстоятельствам. Что касается Гэнрю, то Мусаши постарался разъярить и унижить высокомерного соперника, вывести его из равновесия — беззаботным поведением, веслом вместо меча, грязной тряпкой на голове, странным и туманным высказыванием, ударом, который метил не в сердце, а в глаза.

Спланировать кампанию может любой, но немногим под силу действительно вести войну, поскольку лишь истинный военный гений способен управлять событиями и обстоятельствами.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ

(1769–1821)

Противники Мусаши рассчитывали на безукоризненную технику боя, острые мечи или другое оружие. Это то же самое, что вести войну по старинке: вместо того чтобы чутко отзываться на происходящее здесь и сейчас, они полагались лишь на тренировку, технику и прежние наработки. Мусаши уловил самую суть стратегии, когда был совсем еще молодым. Косность соперников он обернул против них самих. Прежде всего он заранее тщательно продумывал свой первый ход — уловку, которая поразила бы данного соперника. Выбив противника из колеи неожиданным

маневром, он внимательно следил за реакцией и тут же делал ответный шаг, импровизируя, не давая обрести равновесия и нанося смертельный удар.

Готовясь к войне, вы должны освободить сознание от мифов и неправильных представлений. Стратегия представляет собой не набор идей и не последовательность действий, которым надо следовать, как кулинарному рецепту; волшебной формулы победы не существует. Идеи выполняют скорее роль вносимого в почву удобрения: они откладываются у вас в памяти как некие возможности, а в нужный момент могут подсказать направление, натолкнуть на правильное действие, подходящую реакцию. Выкиньте из головы все фетиши — книги, методы, формулы, непобедимое оружие — и учитесь самостоятельно разрабатывать стратегии.

*Потому невозможно повторить чужую победу в битве — она  
складывается как ответ на непрестанно изменяющиеся  
обстоятельства.*

Сунь-цзы (IV в. до н. э.)

#### Ключи к военным действиям

Когда мы оглядываемся назад на неприятный или неудачный опыт, нас посещает неизбежная мысль: все могло быть иначе, если бы мы сказали или сделали *x* вместо *y* — ах, если бы можно было это переиграть! Многие полководцы теряли голову в пылу сражения, а затем, анализируя все задним числом, представляли себе какой-то один тактический прием, единственный маневр, который мог бы переломить ход битвы и решить ее исход по-иному. Даже князь Гогенлоэ спустя годы все размышлял, в чем был его просчет, что помешало отбить то селение. Проблема, однако, состоит не только в том, что все мы нередко крепки задним умом и находим верное решение, когда уже слишком поздно. Проблема в том, что мы убеждены: нам просто не хватило знаний, вот если бы нам было больше известно, вот если бы мы все более тщательно продумали... Это между тем абсолютно неверный подход. Нас прежде всего подводит то, что мы не настроены на происходящее вокруг, невосприимчивы к тому, что нас окружает. Мы прислушиваемся к собственным раздумьям, бываем внимательны к тому, что происходило в прошлом, пытаемся применять теории и идеи, усвоенные давным-давно, но не имеющие ничего общего с



настоящим. Чем больше книг, теорий и раздумий, тем больше усугубляется положение.

ГРОМ И ВЕТЕР: ОБРАЗ ДОЛГОВЕЧНОСТИ

Так сильный человек стоит твердо и не меняет направления. Гром гремит, ветер дует; оба они — пример чрезвычайной подвижности, то есть, казалось бы, представляют полную противоположность долговечности. Однако законы, под воздействием которых они появляются и исчезают, усиливаются и стихают, — эти законы существуют вечно. Точно так же независимость сильного человека базируется вовсе не на жесткости и неизменности его личности. Он всегда идет в ногу со временем и меняется вместе с ним. Постоянным же остается направление движения, внутренний закон его существования, который и определяет все его действия.

Гельмут Вильгельм, Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги перемен», 1967

Важно понять: величайшие полководцы, талантливейшие стратеги сумели проявить себя не потому, что больше знали, а потому, что в случае необходимости могли отбросить свою предвзятость и сосредоточиться исключительно на том, что происходило вокруг. Только тогда вспыхивают искры творчества и приходят яркие и нестандартные решения. Знания, опыт и теория хороши до определенного предела: сколько ни думай заранее, это не может подготовить к хаосу реальной жизни, к калейдоскопу бесконечных возможностей, не научит искусству экспромта. Величайший философ войны Карл фон Клаузевиц называл это «трениями»: это препятствия реальной жизни при попытке воплотить план войны в жизнь, зазор между нашими планами и тем, что происходит на самом деле. Такое несовпадение неизбежно, и посему нам нужно научиться поспевать за изменениями и проявлять гибкость мысли в неожиданных ситуациях. Чем лучше мы будем адаптироваться, осмысляя меняющиеся обстоятельства, тем быстрее и удачнее сможем на них реагировать. Чем глубже будем зарываться в предвзятые теории и воспоминания об опыте прошлых лет, тем более бредовой и оторванной от реальности будет наша реакция.

Моя хитрость состоит в том, чтобы не хитрить.

АВРААМ Линкольн (1809–1865)

Анализировать ошибки прошлого нужно и важно, но не в пример важнее развивать способность обдумывать происходящее в настоящее время. Тогда в будущем вам придется анализировать куда меньше ошибок.

Представьте себе, что ваш ум — это река: чем быстрее она течет, тем свежее в ней вода, тем больше ее энергия. Навязчивые мысли, предвзятость, воспоминания об опыте прошлого (будь то удары судьбы или бывшие победы) подобны валунам или тине, которые тормозят течение реки, перегораживают ее русло. Бег воды замедляется, быстрый поток превращается в затхлое стоячее болото. Постоянно ведите внутреннюю борьбу с подобными тенденциями.

Первый шаг прост: внимательно отслеживайте их появление. Если вы почувствуете, что пора бороться с внутренним застоем, можно использовать несколько тактических приемов, которые помогут восстановить естественное быстрое течение ваших мыслей.

Если положить на воду пустой сосуд из тыквы и слегка дотронуться до него, он заскользит по поверхности воды. Как бы вы ни старались, он не удержится на одном месте. Развитый человеческий разум не застревает на чем-то одном, даже на миг. Он подобен пустому и легкому сосуду на воде,двигающемуся от малейшего прикосновения.

ТАКУАН (1573–1645).  
Япония

**Пересматривайте свои убеждения и принципы.** Когда Наполеона спросили, каким принципам ведения войны он следует, тот ответил, что не следует никаким. Его гениальность была в способности чутко реагировать на ситуацию, извлекая из нее максимум пользы, его талант заключался в умении пользоваться обстоятельствами. Точно так же и для вас единственным принципом должно стать отсутствие всяких принципов. Поверить, что существуют непререкаемые законы и вечные истины, означает занять жесткую, статичную позицию и обречь себя на поражение. Разумеется, знакомство с теорией и историей может расширить восприятие мира, только боритесь с тенденцией вышеозначенных категорий превращаться в окаменевшие догмы. Потверже относитесь к прошлому, к традициям, к старому образу мыслей и действий. Объявите войну священным коровам и собственному внутреннему голосу, призывающему склоняться перед авторитетами.

Часто загвоздка бывает в нашей образованности. Во время Второй мировой войны англичане, которые воевали с немцами в пустынях Северной Африки, были хорошо подготовлены и обучены танковой войне;

им, можно сказать, вдалбливали теорию ведения этой войны. Позднее в ходе кампании к ним присоединились американские войска, куда менее образованные по части тактических приемов и методов. Вскоре, однако, американцы освоили стиль ведения боевых действий, который был не хуже, а то и лучше английского; они приспособились к мобильным, переменчивым условиям жизни и ведения войны в пустыне. Сам фельдмаршал Эрвин Роммель, главнокомандующий германской армией в Северной Африке, признавал: «Американцы... значительно больше преуспели в Африке, чем англичане с их опытом, тем самым подтвердив истину, что учиться легче, чем переучиваться».

Роммель говорит о том, что различные догмы в процессе обучения нередко впечатываются в сознание так прочно, что изменить их потом бывает затруднительно. И в разгар сражения вымуштрованное сознание может подвести, некстати подсовывая заплесневелые правила, вместо того чтобы принимать свежие решения согласно сиюминутным обстоятельствам боя. Оказавшись в новой ситуации, лучше представить себе, что вы ничего не знаете и должны научиться всему с нуля, — часто именно такой подход помогает победить. Очистите голову от всего, что, как вам казалось, вы твердо знаете, отбросьте даже самые важные для вас идеи и представления. Таким образом вы расчистите в сознании пространство, необходимое, чтобы обучаться заново, получать новый опыт, — это и есть лучшая школа из всех. Вы тренируете собственные стратегические способности вместо того, чтобы слепо полагаться на теории и книги других людей и во всем зависеть от них.

**Сотрите из памяти события прошлой войны.** Последняя война, в которой вы участвовали, представляет опасность, даже если вы вышли из нее победителем. Она еще свежа у вас в памяти. Если победа осталась за вами, вы будете невольно стараться применить ту же стратегию и те же приемы, ведь именно успех делает нас ленивыми и самодовольными. А если вы проиграли, поражение, должно быть, выбило вас из колеи, придало неуверенности в себе. Не предавайтесь размышлениям о той войне: вы не можете судить о ней беспристрастно, да и времени нет. Вместо этого лучше вычеркните ее из памяти. Во время войны во Вьетнаме генерал Во Нгуен Дзяп руководствовался простым правилом: после успешной операции он распекал и критиковал себя так, словно потерпел поражение. В результате он не упивался своими успехами и никогда не

повторял использованных стратегий и приемов в следующих операциях. Вместо того чтобы пользоваться старыми рецептами, он рассматривал каждую ситуацию свежим взглядом.

Бейсболист Тед Уильямс, который, пожалуй, был сильнейшим хиттером (бьющим) в бейсболе, всегда подчеркивал, как важно не заикливаться на предыдущей подаче. Даже если подача не была удачной, он не предавался печали. Не может быть двух одинаковых подач, даже с одним и тем же питчером (подающим), а Уильямс хотел быть объективным. Он не ждал следующего, более удачного приема, чтобы начать забывать: вернувшись на исходную позицию, он мгновенно сосредотачивался на том, что в данное мгновение происходило на игровой площадке. Внимание к подробностям текущего момента — самый лучший способ избавиться от воспоминаний о прошлом и вытеснить из сознания последнюю войну.

Поражение горько. Оно мучительно для рядового солдата, но во много крат более мучительно для полководца. Солдат может утешаться мыслью, что, как бы ни повернулось дело, он честно и верно выполнял свой долг и сделал все, что мог. Но полководец, если он не добился победы, свой долг не выполнил, ибо именно победа была его долгом. У него не было другого долга, сравнимого с этим. Он мысленно возвращается к событиям кампании. «Здесь, — думает он, — я допустил ошибку; там я пошел на поводу у страха, когда нужно было действовать решительно и дерзко. Здесь нужно было выждать и собрать все силы воедино, а не дробить их. А там я не сумел воспользоваться возможностью, которая мне предоставлялась». Он вспоминает, как послал солдат в неудавшуюся атаку, из которой они не вернулись. Перед его мысленным взором встают глаза тех, кто доверял его решениям. «Я подвел их, — говорит он себе, — и подвел свою страну!» Он видит себя тем, кто он есть, — проигравшим полководцем. В этот тягостный час он погружается в себя, переосмысливая и заново оценивая свои качества командира, свое мужество. А после этого он должен остановиться! Ибо, если только он собирается когда-либо вновь командовать сражением, он обязан избавиться от этих угрызений, уничтожить их, не давая им подавить волю и уверенность в себе. Он должен отбить эти атаки на самого себя, изгнать все сомнения, порожденные поражением. Он должен забыть о них и помнить лишь уроки, которые вынес из поражения, — они куда важнее, чем уроки побед.

Уильям Слим (1897–1970)  
«От поражения к победе»

**Не позволяйте уму застаиваться.** Когда мы были детьми, наши пытливые умы находились в постоянном движении. Мы были открыты для новых переживаний и впитывали все возможное. Мы быстро учились, потому что окружающий мир вызывал трепет и восхищение. Если мы в чем-то получали отказ, то быстро изобретали хитрейшие способы добыть желаемое, а потом мгновенно забывали о трудностях, стоило только чему-то новому показаться в поле зрения.

Александр Македонский, Наполеон — все великие стратеги в этом отношении оставались детьми. Объяснение просто: лучшие стратеги сохраняют свежесть и остроту детского восприятия мира, они видят вещи такими, каковы они есть. Они обладают повышенной чувствительностью как к опасности, так и к предоставляющимся возможностям. Ничто в жизни не остается неизменным, и, чтобы ориентироваться в возникающих и меняющихся обстоятельствах, необходим подвижный и гибкий ум. Великие стратеги не идут на поводу у застарелых идей, они реагируют на сиюминутные события совсем как дети. Их ум находится в постоянном движении, их все увлекает, их все восхищает. Они быстро забывают прошлое — ведь в настоящем настолько интереснее, прямо дух захватывает!

Греческий мыслитель Аристотель считал, что жизнь можно определить как движение. То, что не движется, мертво. У того, кто обладает подвижностью, больше возможностей, в том больше жизни. Мы все на жизненном старте наделены подвижным умом Наполеона, но с возрастом утрачиваем эти качества и все больше напоминаем прусских полководцев. Задумайтесь, что бы вы хотели вернуть из своей юности — внешний вид, физическую форму, простые радости? На самом деле главное, что действительно нужно, — это живость ума, которой вы некогда были одарены. Как только заметите, что ваши мысли постоянно вращаются вокруг какого-то предмета или события, гоните их прочь, все эти обиды, сожаления, навязчивые идеи! Сделайте усилие и отвлекитесь от них. Возьмите пример с детей, переключитесь на что-то новое, что может поглотить вас целиком, — что-то стоящее вашего внимания. Не тратьте попусту время на то, чего вы не можете изменить, на что вы не можете повлиять. Просто продолжайте движение.

**Проникнитесь духом времени.** На протяжении всей военной истории не раз происходили классические сражения, в которых прошлое сталкивалось

с настоящим, обнаруживая трагическую и безнадежную рассогласованность. Так случилось в VII веке, когда византийцы и персы столкнулись с несметными войсками магометан, освоивших новые формы войны в пустыне; или в первой половине XIII столетия, когда легкие и маневренные отряды кочевников-монголов справлялись с огромными армиями русских и европейцев; или в 1806 году, когда Наполеон разгромил пруссаков при Йене. В каждом случае армия завоевателей разрабатывала способ ведения боевых действий, опираясь либо на новые технологии, либо на новый общественный строй.

Вы можете воспроизвести этот эффект в меньших масштабах, если будете чутко прислушиваться к духу времени. Развивайте чутье к новизне, к тенденциям, которые еще только зарождаются, развивайте и гибкость, которая позволит вам эти новые тенденции осваивать. Становясь старше, лучше всего время от времени менять стиль.

В золотые времена Голливуда творческая карьера у большинства актрис была очень короткой. Но Джоан Кроуфорд бросила вызов принятой на студии системе и сумела прожить долгий творческий век благодаря тому, что постоянно меняла стиль, становясь то искусительницей, то женщиной-вамп, то недостижимой богиней. Вместо того чтобы хранить сентиментальную приверженность моде уходящих времен, она чутко улавливала зарождающиеся тенденции и подхватывала их одной из первых. Постоянно адаптируясь и меняя стиль, вы сумеете избежать ловушек и не попасть в капкан своих прошлых войн. Как раз в тот момент, когда людям покажется, что они вас знают наизусть, вы внезапно изменитесь.

Для человека понять, что он находится в определенном состоянии, определенном положении, — это начало процесса освобождения; тот же, кто не осознает своего положения, своих усилий, тщится быть кем-то иным, чем он есть в действительности, и вследствие этого не может вырваться за рамки привычных представлений. Поэтому, следовательно, будем постоянно помнить, что мы хотим изучать, то есть наблюдать и осознавать то, что реально, не уклоняясь никуда в сторону, не давая этому никаких толкований. Для того чтобы осознавать сущее и следовать за ним, нужен исключительно проницательный ум, исключительно отзывчивое сердце, поскольку сущее постоянно претерпевает изменения, постоянно преобразуется, и если ум привязан к определенному мнению или знанию, он перестает следовать за стремительными движениями сущего. Сущее не статично, это совершенно точно — оно постоянно меняется, и вы сможете в этом убедиться, если

приглядитесь получше. Чтобы следовать за ним, вам нужно обладать быстрым умом и чутким сердцем, которых не может быть, если ум статичен, если он закоснел в своей вере, предубеждении. Сухой же ум и черствое сердце не могут стремительно следовать за сущим.

Джидду Кришнамурти  
(1895–1986)

**Меняйте курс.** Всем нам иногда не мешает встряхнуться, сбросить груз рутины, освободиться от цепкого прошлого. Как этого добиться? Формы могут быть самые разные: резко смените курс, попытайтесь в той или иной жизненной ситуации отказаться от привычных схем и поступить не так, как вы сделали бы раньше, как делали всегда, а с точностью до наоборот. Смените имидж, ввяжитесь в необычное для себя дело, в буквальном смысле начните все с начала. В таких случаях мозг сталкивается с новой реальностью и пробуждается к жизни. Иногда происходящие при этом изменения могут казаться тревожными, но они и живительны — порой в них есть даже что-то озорное.

Отношения между людьми часто развиваются с утомительной предсказуемостью. Вы поступаете так, как поступали всегда, окружающие реагируют так, как всегда реагировали, и все идет по заведенному обычаю, по кругу. Если вы неожиданно поведете себя по-новому, то измените весь ход событий. Поступайте так всякий раз, когда захотите освежить утратившие остроту отношения и вывести их на новую орбиту.

**Представьте, что ваш ум — это армия.** Армии должны уметь приспосабливаться к современной, сложной и хаотичной, войне, становясь маневренными, подвижными, неуловимыми. Лучшее выражение этого мы видим в партизанской войне, которая использует хаос, возводя неразбериху и непредсказуемость в ранг стратегии. Летучие партизанские отряды не будут задерживаться ради того, чтобы оборонять отдельно взятое селение или город, — залог их победы в постоянном движении, в том, чтобы всегда быть на шаг впереди неприятеля. Игнорируя шаблоны, они не дают врагам возможности прицелиться и нанести удар. Партизаны никогда не повторяются, всякий раз применяют новую тактику. Они приспосабливаются к меняющейся ситуации, к текущему моменту, к местности, в которой им случилось оказаться. В партизанской войне нет линии фронта, нет стационарно проложенных коммуникаций, нет

малоподвижных обозов с провиантом. Партизанская армия — олицетворение мобильности.

Именно она должна стать для вас моделью нового образа мыслей. Не хватайтесь за какую-либо одну тактику, старайтесь ни в коем случае не застыть на одном месте, не закоснеть; не давайте себе мысленно заикнуться на чем-то, будь то определенная идея или место; не повторяйте без конца одни и те же маневры, отставшие от реальной жизни. Атакуйте проблему с разных и новых сторон, применяйтесь к местности и к конкретной ситуации. Постоянно находитесь в движении — и недругам будет очень трудно прицелиться, чтобы нанести удар. Используйте царящий в мире хаос вместо того, чтобы поддаваться ему.

#### ОБРАЗ: Вода.

*Принимая форму русла, по которому она движется, отбрасывая со своего пути большие камни и обкатывая гальку, вода пребывает в постоянном движении, она всегда разная и никогда не повторяется.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Кое-кто из моих генералов проигрывал, потому что они во всем действовали по установленным правилам. Они знали, как однажды поступил Фридрих, как в другой раз сделал Наполеон. Они всегда думали о том, что бы сделал Наполеон... Я не преуменьшаю значения познаний в военном деле, но если воевать, рабски следуя правилам, непременно проиграешь... Война меняется, для нее характерен прогресс.

*УЛИСС С. ГРАНТ (1822–1885)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Нет никакого смысла повторять предыдущую войну. Но пока вы искореняете в себе это пагубное стремление, не забывайте, что и ваш противник, возможно, занят тем же — старается извлечь урок из прошлого и приспособиться к настоящему. Кое-какие из самых позорных провалов в военной истории объясняются не ведением войны по устаревшим лекалам, а самонадеянностью в оценке того, как поведет себя неприятель. Когда в 1990 году Ирак вторгся в Кувейт, Саддам Хусейн полагал, что Соединенные Штаты еще не оправились от «вьетнамского синдрома» — воспоминаний о позорном поражении американской армии во Вьетнаме —



и потому или вовсе не будут ввязываться в войну, или, если уж все-таки решатся, предпочтут сражаться по прежней схеме, стараясь добиться успеха в воздушных боях, а не на земле. Хусейн не ожидал, что американские военные окажутся готовыми к новому типу ведения боевых действий. Помните: проигравший может вообще никогда более не захотеть сражаться, настолько сильна будет горечь поражения. Однако — и такое случается нередко — он может извлечь из прошлого опыта полезный урок и пойти дальше. Неудачи учат осторожности — будьте готовы. Не позволяйте неприятелю преподносить вам на войне сюрпризы.

## **Не теряй головы в сумятице событий: стратегия уравновешенности**

Порой в разгар сражения можно утратить равновесие и пасть духом. Слишком со многим вам приходится сталкиваться одновременно — неожиданные промахи и неудачи, сомнения и критика ваших же собственных союзников. Есть риск, что вас захлестнут эмоции, вы не сможете совладать со страхом, подавленностью или разочарованием. Но для вас жизненно важно сохранять присутствие духа и ясность мысли в любых обстоятельствах. В такой момент следует активно противиться возникающим чувствам, не пойти у них на поводу — сохраняйте решимость, уверенность и настойчивость, какой бы удар вам ни нанесли. Пусть невзгоды лишь укрепляют ваш дух. Научитесь отстраняться от хаоса на

поле сражения. Пусть другие теряют головы; ваше хладнокровие и присутствие духа помогут не поддаваться их влиянию и не отступить от намеченной цели.

## ТАКТИКА ПОВЫШЕННОЙ АГРЕССИВНОСТИ

Вице-адмирал Горацио Нельсон (1758–1805) повидал в своей жизни всякое. Он потерял правый глаз во время осады Кальви, а в сражении при Санта-Крус лишился правой руки. В 1797 году он разбил испанцев у мыса Сан-Висенти, а годом позже расстроил египетскую кампанию Наполеона, разгромив его флот на Ниле в битве при Абукире. Но ни злосчастия, ни славные победы не подготовили вице-адмирала к тем проблемам, которыми озадачили его сослуживцы по британскому флоту, когда в феврале 1801 года возникла необходимость разрешить конфликт с датчанами.

Разумеется, Нельсону, прославленному герою Британии, было бы естественно доверить командование флотом. Но вместо этого адмиралтейство предпочло остановить выбор на сэре Гайде Паркере, а Нельсона поставить его заместителем. Этот конфликт был не совсем обычным, если не сказать деликатным: целью его было принудить непокорную Данию согласиться с британским эмбарго на поставку военных товаров во Францию. Нельсон, возмущенный до крайности, был близок к тому, чтобы утратить свое прославленное самообладание. Вице-адмирал ненавидел Наполеона, и существовала опасность, что он зайдет с датчанами слишком далеко, а это уже было чревато дипломатическим фиаско. Сэр Паркер был старше Нельсона — уравновешенный, спокойный человек, способный выполнить поручение, не выходя за его рамки.

Мы вплотную подошли к родственному понятию — к присутствию духа, — играющему в царстве неожиданного, каким является война, большую роль: оно не что иное, как повышенная способность преодолевать неожиданное. Присутствием духа восхищаются и при метком ответе на неожиданный вопрос, и при быстром и находчивом действии при внезапной опасности... Самое выражение — присутствие духа — весьма метко обозначает близость и скорость оказанной разумом помощи.

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ (1780–1831)

«О ВОЙНЕ»

Нельсон подавил самолюбие и принял назначение, но ему виделись серьезные осложнения в будущем. Он знал, что время в данной ситуации играет важнейшую роль — чем скорее выступит флот, тем меньше шансов, что датчане успеют организовать оборону. Корабли стояли под парусами,

но торопиться было не в обычае Паркера. Проволочки возмущали Нельсона, он не мог усидеть без дела: пересматривал отчеты разведки, изучал карты и в итоге разработал детальный план сражения. Он писал Паркеру, торопя его, чтобы не упустить инициативу. Но Паркер игнорировал все обращения.

Тяжкие раздумья способны обессилить человека сильнее, чем  
кровоточащая рана.

ТОМАС ГАРДИ (1840–1928)

Наконец 11 марта британский флот выступил. Однако, вместо того чтобы направиться прямо к Копенгагену, Паркер приказал встать судам на якорь севернее городского порта и собрал капитанов на совещание. Согласно отчетам разведки, датчане потрудились над обороной своего города, возвели на подступах к Копенгагену оборонительные укрепления, объяснил он. Корабли, стоящие в порту, форты на севере и юге, а также передвижные артиллерийские батареи, способные поразить британский флот на воде. Можно ли противостоять этому и не понести чудовищные потери? К тому же лоцманы, хорошо знающие море вокруг Копенгагена, утверждали, что здешние воды опасны, полны песчаных отмелей, да и ветра в этих краях коварны. Преодолевать все препятствия под огнем артиллерии — стоит ли игра свеч? Учитывая все сложности, не проще ли попытаться выманить датский флот и сразиться с ним в открытом море?

Нельсону с трудом удавалось держать себя в руках. Наконец он вскочил и зашагал по кают-компани, взмахивая кулестей в такт своим словам. Ни одну войну, говорил он, еще не выиграли ожиданием. Оборона датчан может показаться устрашающей только младенцам в военном деле, но он еще несколько недель назад разработал план: он мог бы атаковать с юга, откуда легче всего подойти, а тем временем Паркер с резервными силами останется севернее порта. Корабли Нельсона достаточно подвижны, чтобы отвлечь на себя датскую артиллерию. Он изучил карты: отмели не представляют серьезной опасности. Что же касается ветров, то сейчас важнее атаковать, а не сетовать насчет них.

Речь Нельсона придавала капитанам сил. Он был не в пример более красноречивым оратором, а его уверенность оказалась заразной. Даже сам Паркер оказался под впечатлением, и план приняли.

На следующий день корабли Нельсона двинулись на Копенгаген, началось сражение. Датские пушки, стрелявшие по британским кораблям с

близкого расстояния, нанесли серьезный ущерб. Нельсон расхаживал по палубе своего парусника «Слон», подгоняя команду. Он был в сильном волнении, доходящем до экстаза. Один из выстрелов попал в грот-мачту, совсем рядом с ним. «Дело опасное, этот денек может оказаться для всех нас последним, — сказал он полковнику, когда взрывной волной его чуть не сбило с ног, — но поверьте, ни за какие деньги я не согласился бы сейчас оказаться в другом месте».

Паркер следил за битвой с севера. Теперь он горько сожалел о том, что согласился принять план Нельсона; он был ответственным за кампанию, поражение могло стоить ему карьеры. За четыре часа ожесточенной перестрелки Паркер понял: флот терпит поражение, не добившись ни малейшего преимущества. Нельсон просто не знает, когда начать отступление, и Паркер решил, что настало время выбросить флаг 39-й — сигнал к отходу кораблей. Первые корабли, увидевшие его, должны были передать сигнал дальше по линии. Капитанам ничего не оставалось делать, как выполнять приказ, то есть отступить. Битва была закончена.

Когда сигнал заметили на «Слоне», лейтенант сообщил о нем Нельсону. Вице-адмирал проигнорировал это известие. Продолжая наносить удары, прорывающие оборону датчан, он в конце концов окликнул офицера: «Номер шестнадцатый все еще поднят?» Флаг под номером 16 был его собственным сигналом, он означал «Вступить в ближний бой с противником». Офицер подтвердил, что флаг все еще наверху. «Позаботьтесь, чтобы так и было», — приказал Нельсон. Спустя несколько минут, заметив, что флаг Паркера по-прежнему полощется на ветру, Нельсон повернулся к своему сигнальщику: «Вы ведь знаете, Фоули, у меня только один глаз, так что я имею право иногда побыть слепым». И, приставив подзорную трубу к черной повязке, он спокойно продолжил: «Я не вижу никакого сигнала».

Разрываясь между необходимостью повиноваться сэру Паркеру и выполнять приказы вице-адмирала, офицеры на прочих судах все же встали на сторону Нельсона, хотя и сознавали, чем им грозит неудача. Но вскоре оборону датчан удалось прорвать; несколько судов, стоявших на якоре в порту, были взяты на абордаж, артиллерийский огонь начал угасать.

Менее чем через час после того, как Паркер отдал приказ к отступлению, датчане сдались.

На следующий день Паркер немногословно поздравил Нельсона с победой. О его неподчинении приказу он упоминать не стал. Паркеру хотелось, чтобы весь этот эпизод, включая его малодушие и злополучный приказ, был как можно скорее забыт.

Итак, Грант остался в одиночестве; самые преданные подчиненные убеждали его изменить планы, высшее командование было неприятно поражено его безрассудством и старалось его остановить. Известные военные и штатские, занимавшие высокие посты, заранее объявили неудавшейся кампанию, которая казалась им безнадежной и лишенной всякого смысла. В случае провала с правительством и генералами согласится вся страна. Грант все это понимал и хорошо представлял опасность, но его нимало не трогали соображения честолюбия, он оставался так же глух к мольбам друзей, к страхам и даже к рассуждениям о патриотизме. Эта спокойная уверенность в себе, никогда его не покидавшая и порой возвышавшаяся поистине почти до ощущения рока, была непоколебима. Единожды приняв решение по вопросу, который требовал твердости и непоколебимости, он никогда не сдавал позиций, а оставался верен себе и своим планам. Такая абсолютная и безоговорочная вера не имела, впрочем, ничего общего с самоуверенностью, зазнайством или восторженностью. Нет, то просто была твердая убежденность, которая придавала особую силу тому, во что он верил. Она и вдохновляла окружающих, заставляя довериться ему, — это становилось возможным потому, что он настолько мог верить себе.

Адам Бадо  
«Военная история Улисса  
Гранта», 1868

## Толкование

Поставив на сэра Паркера, адмиралтейство сделало типичнейшую для военного дела ошибку: ведение боевых действий было поручено человеку методичному и аккуратному. Подобные люди могут казаться спокойными, уравновешенными, даже сильными в мирные времена, но за их умением держать себя в руках нередко скрывается слабость; они потому и продумывают все так тщательно, что страшно боятся ошибиться, опасаются последствий, которыми это может грозить им лично и их карьере. Это всплывает, только если подобный человек окажется в боевых условиях. И вот тут внезапно оказывается, что он не в состоянии принять решение. Ему повсюду видятся проблемы и сложности, а малейшая неудача способна выбить из седла. Он медлит не благодаря выдержке, а от

страха. Подобные моменты колебания и промедления оказываются для них роковыми.

Горацио Нельсон руководствовался в жизни и на войне принципом, противоположным этому. От природы некрепкий, хрупкий, он компенсировал свою физическую слабость непреклонной волей и решимостью. Эти качества ему удалось развить в себе до такой степени, что никто из окружающих не мог с ним в этом сравниться. В каждом бою он совершенствовал их, оттачивал напористость и агрессивность. Другие командиры заранее опасались неудач, провалов, нервничали из-за того, каким будет направление ветра, произойдут ли изменения во вражеских позициях, а он в это время все внимание концентрировал на разработке плана. Никто перед сражением не обдумывал все более скрупулезно и не изучал противника так глубоко и всесторонне, как Нельсон. (Эта осведомленность и помогла ему почувствовать, что неприятель вот-вот дрогнет.) Но начиналась баталия, и он мгновенно отбрасывал колебания и осторожность.

Самообладание — это своего рода противовес внутренней слабости. Из-за склонности поддаваться эмоциям мы можем в разгар боя разнервничаться и перестать ориентироваться в происходящем. Величайшая наша слабость — уныние; мы падаем духом и, как следствие, начинаем проявлять преувеличенную осмотрительность. Осторожничать — не то, что нам нужно; это лишь отражение нашей бесконфликтности, боязни столкновений, страха совершить ошибку. Что нам действительно требуется, так это удвоенная решимость. Укрепляйте уверенность себе, и она послужит вам противовесом.

В моменты смятения и беспокойства необходимо принуждать себя быть решительным. Призовите на помощь агрессивную энергию — это поможет справиться с избыточной осторожностью и инертностью. Любые ошибки, которые вы допускаете, можно исправить, если действовать энергично и инициативно. Осторожность потребуется вам только для предварительной подготовки, но, если битва началась, очистите ум от сомнений. Не слушайте тех, кто, спасовав перед неудачами, трубят сигнал к отступлению. Осваивайте наступательный стиль. Атакуйте, и воинственный дух поможет вам довести дело до конца.

Жил однажды человек, которого прозвали «главнейшим полководцем» разбойников, а откликался он на имя Хакамадаре. У него был острый ум и крепкое сложение. Он был проворен,



быстроног, ловок и хитроумен, так что никто не мог его превзойти. Он жил тем, что грабил людей, застигая их врасплох. Однажды, примерно в десятый месяц года, он решил раздобыть себе теплую одежду. Он отправился в места, где можно было чем-то поживиться, и прохаживался туда-сюда, а сам приглядывался и мотал на ус. Около полуночи, когда люди уже ложились спать и все стихло, он разглядел в свете луны богато одетого человека, что шел по улице. Человек, в своих свободных одеяниях, похожих на охотничью одежду, казалось, никуда не спешил — он двигался медленно, поигрывая на флейте. Удачный случай — у этого-то простака я и позаимствую одежду, подумал Хакамадаре. Обычно он с шумом налетал на жертву, сбивал с ног, а потом раздевал ее. Но на сей раз он вдруг неожиданно почувствовал смутную тревогу — в человеке было что-то пугающее, поэтому он тихонько следовал на расстоянии. Человек, казалось, не замечал, что за ним следят. Он продолжал играть на флейте с самым безмятежным видом. Что ж, посмотрим, сказал себе Хакамадаре и подбежал к человеку, стараясь погромче топать. Человека, казалось, это совсем не беспокоило. Он лишь оглянулся на звук, продолжая играть на флейте.

Хакамадаре, чувствуя, что почему-то не может напасть на него, отбежал. Несколько раз Хакамадаре предпринимал такие же попытки, но флейтист оставался невозмутим. Хакамадаре начал понимать, что перед ним — не обычный человек. Все же, когда они прошли уже с километр, Хакамадаре решил, что так больше продолжаться не может. Он выхватил меч и бросился на того, кого преследовал. На сей раз человек прекратил игру на флейте.

Обернувшись, он произнес: «Ну, и что тебе здесь нужно?»

Хакамадаре не испугался бы так сильно, даже если повстречался бы лицом к лицу с демоном или Богом. По какой-то необъяснимой причине он — чуть ли не впервые в жизни — отчаянно струсил. Преодолевая смертельный страх, он упал на колени, уткнувшись лицом в землю. «Что тебе нужно?» — повторил человек.

Хакамадаре почувствовал, что не смог бы бежать, даже если бы и захотел. «Я хотел тебя ограбить, — пробормотал он заплетающимся языком. — Меня зовут Хакамадаре». — «Да, я слышал о разбойнике с таким именем. Опасный и примечательный человек, как мне говорили, — промолвил незнакомец. Затем он обратился к Хакамадаре:— Идем со мной». И он продолжил свой путь, вновь заиграв на флейте. В ужасе от того, что ему пришлось столкнуться со сверхъестественным существом, Хакамадаре, ничего не понимая, следовал за флейтистом, словно одержимый демоном или каким-то богом. Наконец человек подошел к воротам, за которыми виднелся большой дом. Он вошел во двор и, сняв обувь, ступил во внутренние покои. Пока Хакамадаре терялся в догадках, что ему делать, человек — должно быть, хозяин дома — вернулся и направился к нему. В руках у него была одежда из толстой хлопчатой ткани. Протягивая Хакамадаре одежду, он произнес: «Когда впредь ты будешь испытывать в чем-то нужду, просто приди и скажи мне об

этом. Если же нападать на кого-то, кто не знает о твоих намерениях, можно и пострадать».

Со временем Хакамадаре узнал, что дом принадлежал губернатору провинции Сеттсу, господину Фудзиварано Ясумаса. Позднее, когда разбойника схватили, он, говорят, отозвался о нем так: «Какой же он странный, необычный человек!» Ясумаса не был воином по семейной традиции, однако ни в чем не уступал никому из тех, кто стал воином именно по семейной традиции. Он был наделен острым умом, проворством и исключительной силой. К тому же он был весьма хитроумен, так что не ударил бы лицом в грязь даже при дворе императора. В результате его боялись все, и никто не хотел вступать с ним в единоборство.

ХИРОАКИ САТО  
«ЛЕГЕНДЫ О САМУРАЯХ», 1995

*Впечатления чувств сильнее представлений разумного расчета...  
Даже тот, кто сам наметил план, но видит все собственными глазами, легко сбивается со своего первоначального мнения... Его  
прежнее убеждение подтвердится при дальнейшем  
развертывании событий, когда кулисы, выдвигаемые судьбой на авансцену войны, с их густо намалеванными образами различных опасностей, отодвинутся назад и горизонт расширится. Это —  
одна из великих пропастей, отделяющих составление плана от  
его выполнения.*

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ (1780–1831)

#### ТАКТИКА БЕССТРАСТНОГО БУДДЫ

У тех, кто впервые наблюдал, как кинорежиссер Альфред Хичкок (1899–1980) работает над фильмом, это зрелище вызывало сильнейшее удивление. Большинство режиссеров — настоящие сгустки энергии, они кричат на съемочную группу, рычат, швыряют приказы направо и налево. Иное дело Хичкок — он спокойно сидел в своем кресле, полуприкрыв глаза, словно дремал. Актер Фарли Грэдджер участвовал в съемках фильма «Незнакомцы в поезде» в 1951 году. Решив, что такое поведение Хичкока означает, что тот сердится или чем-то огорчен, он спросил режиссера, в чем дело. «О, — сонно отвечал Хичкок, — мне ужасно скучно». Жалобы членов съемочной группы, капризы актеров — ничто не выводило его из этого состояния; он только позевывал, поудобнее усаживаясь в кресле, и игнорировал любую проблему. «Хичкок... казалось, вообще нами не руководил, — вспоминает актриса Маргарет Локвуд. — Со своей

загадочной полуулыбкой на лице, он казался отрешенным от мира, как Будда».

Коллегам Хичкока невозможно было понять, как это человек, снимающий настолько шокирующие фильмы, может оставаться спокойным и отстраненным. Одни полагали, что он наделен темпераментом флегматика от природы, — и в самом деле, в нем сквозило явное бесстрашие. Другие думали, что это уловка, напускное. Но мало кто догадывался об истине: прежде чем приступить к работе над фильмом, Хичкок тщательно готовился к съемкам, он настолько внимательно и скрупулезно обдумывал каждую деталь, что процесс мог пойти только так, как было запланировано режиссером, и не иначе. Он полностью владел ситуацией: никто и ничто — ни истеричные актрисы, ни впавший в панику художник-постановщик, ни продюсер, желающий что-то изменить на ходу, — не могло вывести его из себя или нарушить его планы. Подготовив и просчитав все заранее, он знал, что теперь его детище в полной безопасности, и мог позволить себе дремать в кресле.

Работа начиналась с проработки сценарной идеи. Лежало ли в основе литературное произведение или идея принадлежала самому Хичкоку, но он с самого начала представлял себе фильм настолько отчетливо, словно в голове включался кинопроектор. Затем он назначал встречу сценаристу, и тот вскоре понимал, что эта работа не похожа на то, что ему приходилось делать раньше. Вместо того чтобы работать как обычно, то есть взять полусырые идеи режиссера и превратить их в литературное произведение, сценаристу предлагалось просто записывать за Хичкоком, фиксировать на бумаге готовые образы и мысли, рожденные в воображении мастера. Сценаристу предстояло облечь персонажей в плоть и кровь и, разумеется, сочинить диалоги, но не более того. Когда Хичкок впервые встретился со сценаристом Сэмюэлем Тейлором и они начали работу над сценарием к фильму «Головокружение» (1958), описания некоторых эпизодов были настолько живыми и яркими, словно речь шла о реальных переживаниях или, возможно, о чем-то, что он видел во сне. Такая полнота видения не оставляла пространства для творческого конфликта или расхождений. Для Тейлора вскоре стало очевидно, что, хотя он и делал литературную работу, сценарий все же оставался детищем Хичкока.

Когда работа над сценарием подходила к концу, Хичкок начинал перерабатывать его в детальнейшую режиссерскую раскадровку. Освещение, расположение камеры, общий план, расстановка и движение

актеров в кадре, размер и расположение декораций — все было расписано скрупулезно, до мелочей. Многие режиссеры оставляют себе свободу, снимая, например, эпизод с нескольких точек, чтобы при монтаже было больше материала для работы. Но не таков был Хичкок: он, по сути дела, решал буквально все уже на этапе режиссерского сценария. Он точно знал, чего хочет, и записывал каждую деталь. Если продюсер или актер пытались добавить или изменить что-то в сцене, Хичкок держался с ними преувеличенно любезно — даже мог сделать вид, что прислушивается и соглашается, — но на самом деле оставался совершенно равнодушным, не вникая в то, что ему говорят.

Не было ни малейшего шанса, что случится что-то непредвиденное, что может воспрепятствовать или вмешаться в ход съемок. Когда дело доходило до сооружения декораций (довольно сложных, как, например, для фильма «Окно во двор»), Хичкок предоставлял художнику точные чертежи, компоновочные планы, невероятно подробные списки реквизита. Он отслеживал постройку декораций, входя во все детали. Особое внимание он проявлял к костюмам исполнительниц главных женских ролей. Эдит Хед, работавшая костюмером на многих хичкоковских фильмах, включая «В случае убийства набирайте М» (1954), рассказывала: «У него имелись свои соображения по поводу расцветки, стиля, фасона каждого платья, и он был абсолютно уверен в правильности всего, что делает. В одной сцене Грейс Келли виделась ему в бледно-зеленом, в другой — в белом шифоне, в третьей — в золоте. Он и впрямь добивался в студии воплощения своих видений». Когда в «Головокружении» актриса Ким Новак отказывалась надеть серый костюм в одной из сцен, мотивируя это тем, что цвет ее бледнит, Хичкок пояснил: ему нужно, чтобы она казалась загадочной, таинственной, призрачной, словно только что вышедшей из сан-францисского тумана. Могла ли она что-то возразить на такой довод? Она надела костюм.

Актеры Хичкока находили, что работать с ним хотя и странно, но приятно. Кое-кто из звезд — Джозеф Коттен, Грейс Келли, Гэри Грант, Ингрид Бергман — признавался, что работать с Хичкоком было проще, чем с каким бы то ни было другим режиссером: его невозмутимость завораживала, и, поскольку фильмы были заранее продуманы им, и продуманы так тщательно, что актеры в той или иной сцене мало что могли изменить, можно было не нервничать. Все шло гладко и четко, как отлаженный часовой механизм. Начиная работу над фильмом «Человек,

который слишком много знал» (1956), Джеймс Стюарт сказал актерам: «Мы с вами в руках мастера. У него есть чему поучиться. Просто делайте все, как он говорит, и все будет в полном порядке».

Когда Хичкок занимал свое место на съемочной площадке, спокойный и расслабленный, словно погруженный в полудрему, исполнители и съемочная группа видели лишь крошечную часть всего замысла, каждому была приоткрыта лишь его собственная роль. Они понятия не имели о том, насколько точно все соответствует представлениям режиссера. Когда Тейлор впервые увидел «Головокружение», у него было чувство, что он видит сон другого человека, настолько точно фильм воспроизводил то, что описывал ему Хичкок несколькими месяцами раньше.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Первым фильмом, в котором Хичкок выступил режиссером, был «Сад наслаждений», немая лента, снятая в 1925 году. Работа над фильмом шла вкривь и вкось, со всеми проблемами и осложнениями, которые только можно вообразить. Хичкок между тем ненавидел хаос и беспорядок; непредвиденные обстоятельства, нервные участники съемок, любые сбои выводили его из равновесия, вызывая настоящие страдания. С той поры он решил, что отныне будет относиться к процессу создания фильма как к военной операции. Он не даст режиссерам, актерам, съемочной группе ни малейшего шанса вмешаться в то, что он хочет сотворить. Он постигал один за другим все этапы кинопроизводства: осваивал создание декораций, освещение, вникал во все технические детали устройства камер и объективов, обучался монтажу, озвучиванию. Он прошел все ступеньки, все стадии производства фильма. Ничто не должно было встать между его планами и их достижением.

Возможно, подобная заблаговременная подготовка, как у Хичкока, не кажется вам проявлением самообладания и присутствия духа. На самом деле перед вами — истинный апофеоз этих качеств, за которым стоит способность принять вызов и вступить в битву (в случае с Хичкоком — начать работу над фильмом) хладнокровно и в полной боевой готовности. Неудачи могут случаться, но вы их предвидите, обдумываете альтернативы — и вы во всеоружии. Вас никогда не застигнут врасплох, если хорошо подготовиться. Когда коллеги одолевают вас сомнениями, тревожными расспросами и скороспелыми идеями, кивайте и делайте вид, что слушаете, а сами игнорируйте их и делайте все по-своему. Вы все

просчитали заранее. А ваше спокойствие будет вселять уверенность в окружающих и, в свою очередь, помогать им справляться с трудностями.

Нет ничего проще, чем выходить из себя по каждому поводу в разгар сражения, когда без конца отвлекают, то спрашивая, то указывая вам, что делать и как поступить. На вас давит такой груз важнейших проблем, что немудрено забыть, к какой, собственно, цели вы стремились; как-то само собой вдруг оказывается, что вы потеряли направление, не можете разглядеть леса из-за деревьев. Важно понимать: самообладание есть не что иное, как способность отделять себя от всей этой кутерьмы, охватывать все поле сражения и четко видеть всю картину. Все великие полководцы обладают этой способностью. И вот это мировосприятие вы сможете приобрести, если как следует заранее подготовитесь, обдумав и предусмотрев все до мельчайших деталей. Пусть люди думают, что невозмутимость Будды вы черпаете из каких-то таинственных источников. Чем меньше они понимают вас, тем лучше.

*Ради любви Господа, соберитесь и не смотрите на происходящее так мрачно: первый шаг к отступлению производит на армию удручающее впечатление, второй шаг опасен, а третий может стать роковым.*

Фридрих Великий (1712–1786)  
В ПИСЬМЕ СВОЕМУ ГЕНЕРАЛУ

#### Ключи к военным действиям

Мы, люди, привыкли считать себя мыслящими существами. Мы воображаем, что от животных нас отличает способность думать и рассуждать. Однако это верно лишь отчасти: в такой же мере нас отличает от животных и способность смеяться, плакать, переживать самые разные чувства. Мы, по сути дела, существа эмоциональные не в меньшей степени, чем мыслящие. Нам нравится считать, будто разум и рассудительность помогают нам управлять своими чувствами, но на самом деле нередко именно чувства, которые мы испытываем в данный момент, определяют наше поведение.

Иллюзию собственной рациональности нам помогает поддерживать ежедневная рутина. В привычной веренице дел легко удастся сохранять спокойствие, и мы думаем, что у нас все под контролем. Но стоит любому из нас оказаться в неблагоприятной ситуации, и вся рациональность мгновенно улетучивается, мы буквально прогибаемся под грузом тревоги,

раздражения, смятения. В такие моменты становится особенно ясно видно, насколько же мы эмоциональны: нападение — ожидаемое ли, от врага, или неожиданное, от своего, — вызывает у нас чувство гнева, грусти, возмущения изменой. Лишь колоссальным усилием воли мы заставляем себя рассуждать, обдумывать происходящее и реагировать рационально — и редко когда нам удается сохранить эту рассудительность, если за первой атакой следует вторая.

Важно понимать: наш разум слабее наших чувств. Но вы ощущаете эту слабость только в критические моменты — как раз в то время, когда так нужна сила. Ни познания, ни сила интеллекта не помогут вам справиться с этим и взять себя в руки в трудный момент битвы. Внутренняя дисциплина и хладнокровие — только это позволит вам собраться и не утратить способность трезво рассуждать.

Никто не в силах обучить вас этому: для приобретения таких навыков недостаточно просто прочитать о них. Как и любую дисциплину, их можно выработать только через практику, опыт, в каком-то смысле даже через страдание. Первый шаг в выработке невозмутимости и самообладания — осознание необходимости этих качеств. Чтобы захотеть работать над ними, нужно очень сильно захотеть ими обладать. Исторические персонажи, которые прославились силой духа — Александр Македонский, Улисс Симпсон Грант, Уинстон Черчилль, — приобрели его, преодолевая невзгоды, ошибаясь и оступаясь. На них лежала ответственность, и ничего не оставалось, как развивать в себе эти качества или погибнуть. Хотя все эти люди были щедро наделены от природы незаурядной стойкостью и хладнокровием, им все же пришлось немало потрудиться, чтобы развить их и претворить в истинную силу духа.

Предложения, изложенные ниже, основаны на их опыте, на их победах, добытых нелегким трудом.

Подумайте о том, чтобы попрактиковаться в указанном направлении. Это хорошие упражнения, чтобы закалить свой разум, каждое из них — своего рода противовес неодолимой силе эмоций.

**Не уклоняйся от конфликта.** Джордж С. Паттон происходил из известнейшего в Америке рода, прославленного своими военными, — среди его предков были полковники и генералы, сражавшиеся и погибшие в битвах американской революции и Гражданской войны. Воспитанный на рассказах об их героизме, он избрал карьеру военного. Но Паттон был при

этом весьма чувствительным молодым человеком, и его мучило одно опасение: что, если в бою он струсит, опозорив честное имя семьи?

Впервые Паттону пришлось вступить в бой, когда ему было тридцать два года. Произошло это в 1918 году во время союзнической наступательной операции при Аргонне в ходе Первой мировой войны. Он командовал дивизией. В какой-то момент ему удалось обеспечить прорыв группы американских пехотинцев, которые в результате сумели оказаться на вершине холма с видом на ключевую стратегическую позицию. Однако огонь немецких пулеметов был так силен, что они не могли покинуть укрытия. Вскоре стало ясно, что пехотинцы оказались в ловушке: при попытке отступить они попадают под обстрел с обеих сторон холма, при попытке прорваться вперед выскочат напрямик на германские пулеметы. Если уж гибель все равно неизбежна, как показалось Паттону, то лучше умирать в наступлении. Но в ту самую минуту, когда он должен был поднять солдат в атаку, он внезапно ощутил сильнейший приступ ужаса. Его затрясло, ноги стали ватными. Глубинные страхи оправдывались, он струсил!

В этот миг Паттона, глядевшего в тоске на облака позади германских батарей, посетило видение. Он явственно увидел своих прославленных предков-воинов — одетые в мундиры каждый своего времени, они сурово взирали на него. Казалось, они призывают его присоединиться к ним — к мертвым героям разных войн. Поразительно, но вид этих людей подействовал на молодого Паттона успокаивающе: обращаясь к солдатам, он воскликнул: «Вот и пришло время погибнуть еще одному Паттону!» Ноги его вновь окрепли, он выпрямился и пошел прямо на немецкие пулеметы. Почти сразу же он упал, раненный в бедро. Однако рана не была смертельной, он остался жить. Главное же — он пережил этот бой.

С той поры, даже став генералом, Паттон считал для себя важным бывать на передовой, нередко он рисковал при этом жизнью, словно специально подвергая себя опасности. Он проверял себя снова и снова. Видение предков в военных мундирах всегда было для него важнейшим побуждением, вызовом его чести. С каждым разом ему было все проще преодолевать свои страхи. Его подчиненным и другим генералам казалось, что нет в армии более отважного и хладнокровного человека, чем Паттон. Им было невдомек, каких волевых усилий стоила ему отвага.

Первейшим свойством главнокомандующего должно быть хладнокровие, способность ясно мыслить, точно и четко оценивать



происходящее. Он никогда не поддается раздражению, не позволяет добрым или дурным вестям опьянить или ослепить себя. Массу впечатлений, которые он получает в течение дня, следует систематизировать и распределить по местам, которые им надлежит занять, ибо здравомыслие и разум суть не что иное, как результат сопоставления множества впечатлений, каждому из которых дана одинаково верная оценка. Есть люди, которые в силу склада ума то и дело рисуют в своем воображении умозрительные картины. Каким бы возвышенным умом, твердой волей, мужеством и прочими достоинствами ни наделила их природа, они не могут командовать армиями или управлять военными действиями.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ  
(1769–1821)

История Паттона учит нас двум вещам. Первое: уж лучше встретить свои страхи лицом к лицу, чем отмахиваться от них или загонять вглубь. Страх — чувство самое разрушительное, он губителен для хладнокровия. В присутствии же неизвестной опасности он только растет и укрепляется, и в нашем воспаленном воображении рисуются самые дикие картины. Сознательно помещая себя в такие условия или ситуации, в которых вам придется столкнуться со страхом, вы сумеете с ним свыкнуться, и, как следствие, острая тревога перестанет вас мучить. Чувство, что вы преодолели глубоко укоренившийся страх, придаст вам уверенности и твердости. Чем больше конфликтов и трудных ситуаций вы сумеете одолеть, тем крепче и закаленнее будет ваша воля.

Второе, чему учит нас опыт Паттона, так это тому, насколько вдохновляющими могут быть достоинство и честь. Поддаваясь страху, теряя присутствие духа, вы бесчестите не только себя, подмачивая собственный имидж и репутацию, но и свою семью, коллектив, организацию. Вы предаете дух товарищества. Будучи главой пусть даже совсем маленькой группы людей, вы должны осознавать важную вещь: люди смотрят на вас, оценивают вас, зависят от вас. Если вы дрогнете, утратите самообладание, вам будет неизмеримо труднее жить в согласии с самим собой.

Жил-был Лис, который никогда в жизни не видел Льва. Но вот однажды случилось ему встретиться со Львом лицом к лицу. При этой первой встрече несчастный Лис был так напуган, что чуть было не умер от ужаса. Потом они встретились еще раз, и Лис тоже испугался, хотя и не столь сильно, как в первый раз. Но когда довелось им повстречаться и в третий раз, Лису хватило храбрости

подойти ко Льву поближе и заговорить с ним. Мораль этой басни в том, что привычка побеждает страх.

Эзоп  
«БАСНИ» (VI в. до н. э.)

**Не теряй уверенности в себе.** Нет ничего хуже, чем чувствовать свою зависимость от окружающих. Зависимость делает вас уязвимым, открытым для всевозможных негативных чувств — разочарования, досады, неудовлетворения, ощущения, что вас предали, — и тем самым выводит вас из душевного равновесия.

В начале американской Гражданской войны генерал Улисс Симпсон Грант, командующий армией северян, чувствовал, что теряет свой авторитет. Подчиненные передавали ему размытую информацию о местности, где велись боевые действия; офицеры не утруждались точным выполнением его приказов; генералы подвергали его планы критике. Грант по натуре был стоиком, но потеря контроля над вверенными ему войсками привела к тому, что он утратил власть и над самим собой — генерал начал пить.

Грант извлек из происходящего поучительный урок и применил его во время Вискбергской кампании 1862–1863 годов. Теперь он лично знакомился с боевыми позициями. Он сам проверял донесения разведки и точнее формулировал свои распоряжения, чтобы у офицеров не оставалось лазеек увильнуть от их исполнения. Приняв решение, Грант игнорировал сомнения прочих генералов, доверяя только собственному мнению. Чтобы добиться успеха, ему прежде всего надо было утвердиться в вере в себя. Чувство беспомощности исчезло, а вместе с ним и тревоги, которые подтачивали его изнутри.

Уверенность в себе необходима. Чтобы меньше зависеть от мнения окружающих и так называемых авторитетов, необходимо расширить свой набор способностей и умений. Кроме того, вам нужно больше доверять собственным суждениям. Следует понять: все мы склонны переоценивать способности других людей — и это объяснимо, ведь они изо всех сил стараются показать, что понимают то, что делают, — а свои собственные при этом недооцениваем. Старайтесь компенсировать этот перевес, больше доверяя себе и меньше полагаясь на других.

Очень важно помнить, однако, что полагаться на самого себя не значит навешивать на себя выполнение всех без исключения мелочей. Вы должны

уметь проводить границу между мелкими делами, которые лучше поручить другим, и серьезными вещами, требующими вашего внимания и заботы.

**Терпи глупцов без раздражения.** Джон Черчилл, герцог Мальборо, был одним из лучших полководцев в истории человечества. Гениальный тактик и стратег, он отличался непревзойденным хладнокровием и присутствием духа. В начале XVIII столетия он возглавлял объединенные войска Англии, Голландии и Германии в войне против Франции. Генералы под его командованием были бледными фигурами — нерешительные, довольно ограниченные. Они не проявляли должного внимания к планам и замыслам Черчилла, повсюду им мерещилась опасность, а малейшая неудача выбивала из колеи. К тому же каждый старался продвигать интересы собственной страны, нередко в ущерб общему делу. Они не обладали ни дальновидностью, ни терпением — настоящие глупцы.

Герцог, опытный и тонкий придворный, никогда не вступал с ними в конфликт. Вместо того чтобы давить на них или навязывать свое мнение, он обращался с ними как с детьми, даже потворствовал им, но при этом в своих расчетах на них никогда не полагался. Время от времени он кидал им кость, принимая какую-то предложенную ими мелочь или делая вид, будто разделяет их опасения. Но ни при каких обстоятельствах он не гневался и не позволял себе раздражения: выйдя из себя, он утратил бы самообладание, а это могло пагубно отразиться на ходе всей кампании. Он заставлял себя хранить спокойствие и оставался приветливым. Ему было известно, что это лучший способ справиться с глупцами.

Согласно мудрости древних, человек должен принимать решение за время, равное семи вдохам и выдохам. Господин Таканобу сказал: «Если колебание длится долго, оно наносит вред». Господин Наосигэ сказал: «Когда дела делаются неспешно, семь из десяти оканчиваются неудачей. Воин — это тот, кто делает все быстро». Когда ум блуждает, размышление никогда не приведет к верному заключению. Если мысли свежи, напористы и быстры, можно сделать вывод за время семи вдохов. Главное — чтобы хватило решимости и духу пробиться напролом и выскочить с другой стороны.

ЯМАМОТО ЦУНЕТОМО (1659–1720)  
«ХАГАКУРЭ: КНИГА САМУРАЯ»

Важно понимать: вы не можете находиться везде и сразиться с каждым. Ваше время и энергия ограничены, и нужно научиться экономно

расходовать их. Истощение и срывы могут подорвать вашу способность сохранять присутствие духа. Мир полон глупцов — тех, кому не хватает терпения дождаться результатов, кто непостоянен, как ветер, кто не видит дальше собственного носа. Они встречаются всюду: нерешительные начальники, сослуживцы-торопыги, истеричные подчиненные. Если приходится работать рядом с глупцами, не боритесь с ними. Лучше относитесь к ним как к детям или даже домашним питомцам, не настолько важным, чтобы нарушить ваше душевное равновесие. Отстранитесь от них эмоционально, не вникайте во все благоглупости. Лучше, тихонько над ними посмеиваясь, поддержите какую-нибудь из их идей, самую безвредную. Способность оставаться бодрым и жизнерадостным при общении с глупцами — важный и полезный навык.

Широко известно, как во время гражданской войны Цезарь, выходя на берег с корабля в Африке, оступился и упал ничком. Будучи талантливым импровизатором, он не растерялся и сделал вид, будто специально припал к земле и символически обнимает ее, как победитель. Наделенный находчивостью и быстротой ума, он мгновенно обернул зловещее предзнаменование в знамение победы.

Энтони Эверит  
«ЦИЦЕРОН: ЖИЗНЬ И ВРЕМЕНА  
ВЕЛИКОГО РИМСКОГО ПОЛИТИКА», 2001

**Изгони панику, сосредоточившись на простых задачах.** Яманути, японский дворянин, живший в XVIII веке, объявил однажды мастеру чайной церемонии, служившему в его доме, что хочет взять его с собою в Эдо (так в то время называли Токио). Он хотел похвастаться мастером перед другим придворными, показать, как изысканно тот выполняет все ритуалы. Мастеру были известны все тонкости чайной церемонии, но, кроме этого, он почти ничего не знал о мире. Он был человек мирный и тихий, однако одевался он в платье самурая, как того требовало его высокое положение.

Однажды, когда мастер прогуливался по большому городу, к нему пристал воинственно настроенный самурай и вызвал на поединок. Мастер не был воином, с мечом обращаться не умел и попытался объяснить это самураю, но тот и слушать не стал. Отклонить вызов означало бы опозорить не только собственную семью, но и славный дом Яманути. Вызов необходимо было принять, хотя это и означало верную гибель.

И мастер принял его, поставив лишь одно условие — отложить поединок до завтра. Его желание было удовлетворено.

В панике он поспешил в ближайшую школу фехтования. Если уж предстояло умереть, то хотелось бы уйти из жизни с честью. Обычно для того, чтобы быть допущенным к учителю фехтования, требовались рекомендательные письма, но наш мастер так настаивал и был так явно напуган, что его наконец впустили.

Выслушав его историю, фехтовальщик проникся состраданием. Он согласился обучить несчастного искусству умирать, но вначале хотел бы, чтобы тот подал ему чай. Мастер провел церемонию с присущим ему спокойствием и достоинством, полностью сосредоточившись на ритуале. В конце фехтовальщик восторженно воскликнул: «Нет нужды обучать тебя искусству смерти! Состояние ума у тебя ныне таково, что ты сможешь встретиться лицом к лицу с любым самураем. Увидев соперника, вообрази, что перед тобой гость на чайной церемонии. Сними верхнее платье, сложи его аккуратно и положи веер точно так же, как делаешь это во время работы. Завершив этот ритуал, подними меч, сохраняя то же состояние духа, оставаясь столь же собранным. Тогда ты будешь готов к встрече со смертью».

Чайный мастер согласился со словами учителя. На другой день он отправился на встречу с самураем, который не мог не отметить, что держится тот с отменным хладнокровием и достоинством. «Похоже, — подумал самурай, наблюдая, как наш мастер снимает и аккуратно складывает верхнее платье, — похоже, передо мной на самом деле опытный боец». Он поклонился, попросил прощения за недостойное поведение накануне и поспешил удалиться.

В пугающих обстоятельствах воображение разыгрывается, рисуя перед нами картины одну тревожнее другой. Вам необходимо обуздать собственную фантазию, хотя, сознаю, проще сказать, чем сделать это. Зачастую лучший способ успокоиться и овладеть собой — заставить себя сосредоточиться на чем-то относительно простом. Это может быть какой-то успокаивающий ритуал, однообразное и привычное занятие, то, что вам хорошо знакомо и удастся без труда. Это поможет вам достичь сосредоточенности и спокойствия, как у человека, погруженного в решение задачи. Сосредоточенность не оставляет места беспокойству, не позволяет разыграться воображению. Теперь, восстановив душевное равновесие, вы сможете справиться с тревожащей вас проблемой. При первых же

признаках страха или волнения применяйте этот прием, пока он не перейдет в привычку. Уметь обуздывать воображение в критическую минуту — важнейший навык.

**Не позволяй запугать себя.** Робость — всегда угроза хладнокровию. Кроме того, с этим чувством очень нелегко бороться.

Во время Второй мировой войны композитора Дмитрия Шостаковича и других его коллег-композиторов вызвали на разговор к тогдашнему руководителю страны Иосифу Сталину, который ранее поручил им написать новый государственный гимн. Разговаривать со Сталиным было очень опасно: один неверный шаг мог стоить жизни. Он смотрел на собеседника, как удав на кролика, и тому казалось, что на шее затягивается петля. Как случилось нередко, и эта встреча приняла угрожающий оборот: Сталин стал критиковать одного из композиторов за плохую аранжировку написанного им гимна. Напуганный до крайней степени, композитор пробормотал, что обращался к услугам аранжировщика, но тот плохо справился с работой. Своими сбивчивыми объяснениями он рыл могилу не только себе, но в первую очередь несчастному коллеге. А что же остальные композиторы, включая Шостаковича? Сталин бывал беспощаден, когда чувал страх.

Шостакович вмешался: неразумно было бы, сказал он, винить аранжировщика, который только выполнял распоряжения. Затем он умело перевел разговор на другую тему — должен ли композитор сам выполнять оркестровку произведений? Что думает товарищ Сталин по этому поводу? Сталин, всегда готовый продемонстрировать свою компетентность, охотно проглотил наживку. Опасный момент миновал.

Шостаковичу удалось сохранить присутствие духа благодаря нескольким приемам. Во-первых, вместо того чтобы позволить Сталину уstrasшить себя, он попытался увидеть правителя таким, каким он, собственно, и был: маленького роста, толстый, уродливый, лишенный воображения. Знаменитый пронзительный взгляд диктатора был не чем иным, как хитрой уловкой, призванной скрыть его собственную неуверенность. Во-вторых, Шостакович сумел не выказать страха перед вождем, говорил с ним спокойно, открыто. Всем своим видом, интонациями голоса композитор показывал, что не боится Сталина. Сталин чувствовал страх. Человека, который не вел себя агрессивно или нагло, но при этом не выказывал страха, диктатор чаще всего оставлял в покое.

Чтобы не позволить себя запугать, очень важно помнить, что вы имеете дело со смертным, который ничем от вас не отличается, — и это на самом деле правда. Старайтесь увидеть перед собой человека, а не миф. Представьте себе его — или ее — ребенком, напомните себе, что у этого человека, как и у любого другого, полным-полно комплексов. Укоротите его под свой рост, это поможет вам сохранить душевное равновесие.

...Мы под этим подразумеваем... способность повиноваться рассудку даже в момент величайшего возбуждения, в вихре самых бурных страстей... Мы будем ближе к истине, если предположим, что одним из свойств самого темперамента является способность подчиняться рассудку даже в момент наиболее бурных волнений; эту способность мы назовем самообладанием. Но есть совершенно особое чувство, которое у сильных духом вносит известное равновесие в разбушевавшиеся страсти, не ослабляя их, однако, и тем самым обеспечивает господство разума. Этот противовес — чувство человеческого достоинства, благороднейший вид гордости и глубочайшая душевная потребность действовать всегда и всюду как существо, одаренное прозорливостью и разумом. Поэтому мы скажем: сильный темперамент — у того, кто не теряет равновесия даже в моменты величайшего возбуждения.

Карл фон Клаузевиц (1780–1831)

«О войне»

**Развивай шестое чувство.** Хладнокровие определяется не только способностью разума приходить вам на помощь в трудную минуту, но и тем, насколько оперативно это происходит. Если верное решение приходит в голову только на следующий день, ничего хорошего в этом нет. Под оперативностью в данном случае подразумевается способность мозга быстро реагировать и выдавать остроумные, находчивые решения. Эту способность нередко считают чем-то сродни интуиции, тем, что немцы называют *Fingerspitzengefühl* («ощущение, возникающее на кончиках пальцев»). Эрвин Роммель, немецкий генерал, во время Второй мировой войны возглавлявший танковую кампанию в Северной Африке, обладал очень развитой интуицией. Он предчувствовал, когда союзники планировали атаку, и даже предвидел, откуда именно будет нанесен удар. Выбирая линию наступления, он каким-то сверхъестественным образом угадывал слабости противника; в начале сражения ему удавалось постичь стратегию неприятеля прежде, чем тот обнаруживал себя.

Солдатам Роммеля их генерал казался настоящим гением войны. Он действительно обладал более живым и гибким умом, чем большинство

людей. Но Роммель просто умел увеличивать быстроту реакции, он знал приемы, помогавшие усиливать его интуицию военного. Во-первых, он жадно собирал всевозможную информацию о противнике — от деталей вооружения до психологического портрета генералов неприятеля. Во-вторых, он досконально разбирался в танках, был настоящим экспертом, что позволяло ему выжимать из боевой техники максимум возможностей. В-третьих, он не только помнил до мелочей карту североафриканской пустыни, он летал над песками, подвергая себя немалому риску, чтобы с высоты птичьего полета изучать поля предстоящих сражений. Наконец, он был чрезвычайно внимателен к личности своих подчиненных, всегда чувствовал их настроение и точно знал, чего они от него ждут.

Роммель не просто знакомился с личными делами своих людей, с техникой, местностью и неприятелем — он во все вникал досконально: досконально изучал ситуацию и обстоятельства, проникал в душу людей, старался понять, что ими движет. Благодаря этому в разгар битвы ему не приходилось напряженно обдумывать ситуацию. Полное и глубокое понимание происходящего было у него в крови, на кончиках пальцев. Он обладал этим удивительным чувством интуиции, *Fingerspitzengefühl*.

Независимо от того, наделены вы талантами Роммеля или нет, можно развить в себе умение реагировать быстрее, выявить в себе интуицию, присущую, по сути дела, всем животным. Знакомство с местностью поможет вам обрабатывать информацию быстрее, чем противник, — грандиозное преимущество. Научитесь разбираться в людях и фактах, доходить до самой сути вещей, а не скользить по поверхности. Это поможет вам видеть проблему под другим углом, ориентироваться не столько на сознание, сколько на подсознание и интуицию. Развейте в себе способность мгновенно принимать решения, доверьтесь шестому чувству, «чувству на кончиках пальцев», и вы получите неоценимое преимущество в мысленной войне, этом блицкриге умов. Вы сможете предупреждать намерения своих оппонентов, наносить удары, не давая времени опомниться.

Теперь, однако, ему было очевидно, что не так уж важно, с какими именно солдатами он будет воевать, ведь, как бы то ни было, они могли сражаться, и сражались, и этот факт был неоспорим. Но была у него забота куда более серьезная. Он ворочался на кровати, размышляя над ней. Он пытался с математической точностью доказать самому себе, убедить себя, что не отступит и не бежит с поля боя... Понемногу панический страх овладел им. Разыгрывая



битву в воображении, он видел самые разные скрытые возможности. Он обдумывал, изучал всевозможные угрозы, опасности, которые таило будущее, но не мог увидеть самого себя, стойко, не сгибаясь переносящего все удары. Он вызывал в памяти видения славы, но смятение затуманивало их, так что они начинали казаться ему невозможными. Вскочив с кровати, он нервно заходил из угла в угол. «Боже милостивый, что же со мной происходит?» — громко произнес он вслух. В этот критический момент ему казалось, что все его жизненные принципы бесполезны. Он был некой неизвестной величиной. Назрела необходимость, понял он, вновь, как в юности, прибегнуть к эксперименту. Необходимо собирать всю информацию о себе, а тем временем как следует следить за собой, чтобы не позволить вырваться на волю и обесчестить себя тем качествам своей натуры, о которых он сам ничего не знал. «Боже милосердный!» — повторял он в отчаянии...

Шли дни, он без устали проводил изыскания, но облегчения не чувствовал. Обнаружилось, что он ни в чем не может быть уверен. Наконец он пришел к выводу, что единственный способ как-то проявить себя — это броситься в самое пекло, а там изо всех сил следить за собой, отмечая и заслуги, и недостойное поведение. Приходилось признать, что он не может получить ответ, спокойно сидя с карандашом в руке и подвергая свою личность мысленному разбору. Чтобы получить этот ответ, нужны были схватка, кровь, опасность, подобно тому, как аптекарю требуются разные компоненты для того, чтобы сделать лекарство. Итак, он стал ждать, когда представится случай.

Стивен Крейн (1871–1900)  
«Алый знак мужества»

И последнее: было бы ошибкой полагать, что хладнокровие необходимо только в трудную минуту, что это качество можно включать и выключать по желанию. Добейтесь того, чтобы оно стало вашей неотъемлемой чертой. Уверенность и бесстрашие необходимы в мирное время не меньше, чем в военное. Франклин Делано Рузвельт демонстрировал удивительную внутреннюю стойкость и присутствие духа не только под нажимом, не только в тяжкие времена Великой депрессии и Второй мировой войны, но и в повседневной жизни. Это помогало ему в отношениях с семьей, министрами своего правительства, даже с собственным телом, изувеченным полиомиелитом. Чем искуснее вы становитесь в военных играх, тем больше ваш новый взгляд на мир, ваше умонастроение воина будут помогать в повседневности. А когда наступит кризис, вы не впадете в панику: тренированный и трезвый рассудок не подведет. Если хладнокровие стало привычкой, оно вас никогда не покинет.

### ОБРАЗ: Ветер.

*Сумятица, чехарда непредвиденных событий, сомнения и критика окружающих — все это напоминает свирепый шквалистый ветер в море. Он может налететь с любой стороны, от него невозможно спрятаться, нигде укрыться, неизвестно, когда и откуда он ударит с новой силой. Попытки менять направление с каждым порывом ветра бесполезны — вас просто сдует с палубы в воду. Хороший рулевой не тратит времени даром, не переживает о том, чего изменить не в силах. Он сосредоточен, сейчас самое важное — его мастерство и твердость руки, он твердо держит курс и непоколебим в стремлении достичь гавани, а там будь что будет.*

### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Значительная часть мужества состоит в том, чтобы подготовиться к делу заранее.

*РАЛФ УОЛДО ЭМЕРСОН (1803–1882)*

### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Ни при каких обстоятельствах не стоит терять самообладание, но вы можете извлечь уроки из ситуаций, в которых оно оказывается под угрозой, чтобы знать, как вести себя в будущем. Найдите способ оказаться в гуще сражения и понаблюдайте, как вы себя поведете. Изучите собственные слабости и обдумайте, как и чем можно их возместить. Тот, кому ни разу не приходилось терять присутствия духа, находится в опасном положении: в один прекрасный день его могут застать врасплох, и ужасным будет падение. Всем великим полководцам, от Юлия Цезаря до Паттона, случалось робеть, терять самообладание, однако, вернув его, они становились сильнее. Чем сильнее вас выведут из равновесия, тем лучше вы можете подготовиться к тому, чтобы в следующий раз этого не допустить.

Старайтесь не теряться, не утрачивать присутствия духа в критические моменты, но при этом неплохо бы добиться, чтобы это случилось с вашим неприятелем. Вспомните, что выбивает вас из седла, и примените это к противнику. Застаньте его врасплох, вынудите действовать, не успев как следует подготовиться. Ошеломите его — ничто так не выводит из равновесия, как необходимость действовать без подготовки. Изучите его

слабости, узнайте, что его волнует, — и выдайте двойную дозу. Чем сильнее смятение противника, тем легче сбить его с верного курса.

## **Создай безвыходное положение: стратегия «территории смерти»**

**Вы — злейший враг самому себе. Вы тратите драгоценное время, мечтая о будущем, вместо того чтобы заниматься настоящим. Сегодня ничто не кажется вам безотлагательным, и потому вы отдаетесь делу лишь наполовину, вы тлеете, а не горите. Единственное, что поможет вам измениться, — это настоящее дело и давление извне. Сами создавайте для себя ситуации, в которых на карту будет поставлено слишком много, чтобы попусту тратить время или ресурсы, — если терять для вас непозволительно, то вы и не станете терять. Разорвите связи с прошлым, вступите в неизведанный мир, где, чтобы дойти до конца, приходится полагаться только на собственный ум и энергию. Отправьте себя на «территорию смерти», где, прижавшись спиной к стене, вы будете вынуждены сражаться как лев, чтобы остаться в живых.**

## ТАКТИКА «НАЗАД ПУТИ НЕТ»

В 1504 году Эрнан Кортес, честолюбивый испанец девятнадцати лет от роду, забросив штудии в университете, где обучался праву, отправился в Новый Свет, в одну из колоний его родины. Высадившись сперва на острове Санто-Доминго, а затем перебравшись на Кубу, он не раз слышал рассказы о земле на западе, которую называли Мексикой, — могущественной империи, где в изобилии было золото. Правили Мексикой ацтеки, а ее столица — величественный, богатый город Теночтитлан — лежала высоко в горах. С той поры одна мысль овладела Кортесом: наступит день, когда он завоюет эту империю и сделает ее колонией.

На протяжении десяти лет Кортес постепенно рос в чинах — сначала секретарь испанского губернатора Кубы, а затем и королевский казначей. На самом деле, однако, он просто выжидал.

А между тем Испания отправляла в Мексику отряд за отрядом, но почти никто из посланных не возвращался назад.

И вот наконец в 1518 году губернатор Кубы Диего де Веласкес поручил Эрнану Кортесу возглавить экспедицию. Ему предстояло выяснить судьбу тех, кто отправился в Мексику раньше, найти золото и проделать подготовительную работу, заложив основу для завоевания империи. Но планы Веласкеса были гораздо шире: в будущем он собственноручно отправится на завоевание Мексики, а для рекогносцировочной экспедиции ему требовался управляемый человек, которого можно было бы контролировать. Вскоре у него появились сомнения относительно фигуры Кортеса — тот был умен, возможно, даже более чем требовалось.

До Кортеса донесся слух, что губернатор колеблется и хочет отменить свое решение послать его в Мексику. Решив, что надо поторопиться, он ухитрился той же ночью ускользнуть с Кубы вместе с одиннадцатью кораблями. Объясниться с губернатором он решил позднее.

Экспедиция высадилась на восточном побережье Мексики в марте 1519 года. В течение нескольких месяцев Кортес добился осуществления своих планов: он заложил город Веракрус, заключил союз с местными племенами, враждебно настроенными к ацтекам, а затем встретился с императором ацтеков, столица которого лежала примерно в 250 милях к западу. Но одна мысль не давала конкистадору покоя: среди пяти сотен солдат, приплывших с ним из Кубы, наверняка были шпионы Веласкеса,

которые могли серьезно повредить, вздумай Кортес превысить власть. Эти верноподданные Веласкеса уже обвинили Кортеса в том, что тот неверно поступает с золотом, которое он оставлял у себя, а когда стало ясно, что он планирует завоевание Мексики, они распространили слух, будто конкистадор не в своем уме. Впрочем, в это нетрудно было поверить, ведь он собирался выступить с пятью жалкими сотнями против полумиллионной армии ацтеков, свирепых и беспощадных воинов, о которых поговаривали, что пленных врагов они съедают, а снятую с них кожу носят в качестве украшения. Разумный человек вернулся бы с золотом на Кубу, чтобы собрать там армию посильнее. Они и так уже слишком надолго застряли в этой неприветливой стране, а у неприятеля к тому же громадное численное преимущество. Нет, пора им отправиться, наконец, домой, на Кубу, к своим женам и детям, туда, где их ждет безбедное существование!

Размышлениям о неизбежности смерти следует предаваться ежедневно. Каждый день, когда тело и разум находятся в мире, человек должен раздумывать о том, что он может быть уничтожен стрелой, копьем или мечом, унесен нахлынувшими волнами, брошен в бушующее пламя, поражен молнией, убит страшным землетрясением, может упасть со скал, умереть от недуга или вынужден будет совершить ритуальное самоубийство в случае смерти его хозяина. И всякий день, не пропуская ни одного, человек должен раздумывать о себе как о мертвом.

ЯМАМОТО ЦУНЕТОМО  
(1659–1720)

«ХАГАКУРЭ: КНИГА САМУРАЯ»

Кортес, как мог, пытался обезопасить смутьянов, подкупая одних, держа под пристальным наблюдением других. Тем временем он старался наладить взаимопонимание с остальными солдатами для того, чтобы нейтрализовать пагубную деятельность возмутителей спокойствия. Все, казалось, шло хорошо до ночи 30 июля, когда испанский моряк разбудил Кортеса и, моля о пощаде, признался, что участвует в заговоре, цель которого — захватить корабль и вернуться домой, а там доложить Веласкесу о том, что Кортес собирается завоевать Мексику.

Кортес понял, что наступил решающий момент. Он мог без труда подавить заговор, но вслед за одним последуют и другие. Его люди — грубая солдатня, шайка головорезов, все их мысли только о золоте, Кубе и

семьях. До завоевания ацтеков им нет никакого дела. С такой командой — разобщенной, ненадежной — нечего было и думать о завоевании империи.

В войне есть нечто, проникающее в вас настолько глубоко, что смерть перестает казаться врагом и превращается просто в одного из участников игры, заканчивать которую вы не хотите.

Джон Тротти  
«ПРИЗРАК НАД ВЬЕТНАМОМ»,  
1984

Как же вселить в них веру, как придать им энергии, сосредоточить на выполнении сложнейшей задачи? Тщательно все обдумав, он решил, что нужно действовать стремительно. Он арестовал заговорщиков, а двух зачинщиков приказал вздернуть. Вслед за этим он за весьма щедрое вознаграждение уговорил моряков просверлить дыры в бортах всех кораблей и объявить во всеуслышание, что древесина изъедена червями и суда могут затонуть.

Сделав вид, что новость привела его в уныние, Кортес распорядился сгрузить с кораблей на сушу все мало-мальски ценное имущество, после чего суда подлежали затоплению. Моряки подчинились, однако просверленных дыр оказалось недостаточно, поэтому затонуло лишь пять кораблей. История о червях была достаточно правдоподобной, и солдаты спокойно отнеслись к вести о пяти потерянных судах. Но когда через несколько дней на дно пошли новые корабли, так что на плаву остался лишь один, стало ясно, что за всем этим стоит Кортес. Когда он приказал всем собраться, солдаты жаждали мести.

На сей раз для хитрости и уверток не было времени. Кортес обратился к солдатам: да, это он приказал затопить корабли, но, как бы то ни было, все равно их не вернешь назад. Теперь он в их власти; они, конечно, могут его убить, но при этом останутся одни в окружении воинственных индейцев, без кораблей. Единственный выход — отправиться с ним в поход на Теночтитлан. Только поработив ацтеков и завоевав Мексику, они сумеют вернуться на Кубу живыми. Чтобы достичь Теночтитлана, придется сражаться не жалея сил. Им необходимо сплотиться — любая распря приведет к поражению и гибели. Положение кажется отчаянным, но, если воины согласны биться не на жизнь, а на смерть, он, Кортес, ручается, что приведет их к великой победе. И пусть его армия малочисленна, тем больше будут завоеванные ими слава и богатства. Трусы же, которые не

рискнут ответить на этот вызов, могут сейчас же отправиться на Кубу на единственном оставшемся корабле.

Последнего предложения не принял никто, и корабль отправился вслед за остальными на дно. Кортес двинул армию в глубь материка. Главное внимание он сосредоточил на Теночтитлане, сердце империи ацтеков. А что же его солдаты? Ропот стих, своекорыстия и алчности как не бывало. Отдавая себе отчет, насколько опасна ситуация, в которой они находятся, конкистадоры сражались не щадя себя. Спустя два года после того, как испанские корабли были затоплены, армия Кортеса при поддержке индейских союзников взяла Теночтитлан в осаду, и империя ацтеков пала.

#### ТОЛКОВАНИЕ

В ночь заговора Кортесу нужно было принимать решение быстро. В чем была суть проблемы, с которой он столкнулся? Корень зла крылся не в шпионах Веласкеса, не в воинственных ацтеках и не в их численном преимуществе. Главной проблемой для Кортеса были его собственные солдаты и стоящие в гавани корабли. Солдаты разрывались между чувством долга и сердечной тоской. Они постоянно думали о женах, о своем золоте, строили планы на будущее. Им не терпелось поскорее попасть домой, и в глубине души они мечтали о срыве планов Кортеса: если поход сорвется, можно будет отправиться на Кубу. Корабли, стоящие на якоре, были для них не просто транспортом, а чем-то бóльшим: корабли символизировали для них Кубу, свободу, возможность послать за подкреплением — множество разных возможностей.

Итак, для солдат корабли были чем-то спасительным — поддержкой, выходом на тот случай, если дела пойдут из рук вон плохо. Как только Кортес догадался об этом, он принял простое решение: корабли нужно пустить на дно.

Поставив своих людей в безвыходное положение, он добился того, что они сражались с полной отдачей.

Ощущение актуальности неразрывно связано с реальностью. Вместо того чтобы предаваться мечтам о возможном спасении либо надеждам о лучшей жизни в будущем, вам придется столкнуться с настоящим и взглянуть в лицо реальной опасности. Спасовав, вы погибнете. Возможно, люди, целиком отдающие себя решению проблем текущего момента, страшат нас. Однако они кажутся сильнее и могущественнее, чем на самом деле, благодаря способности так полно сосредоточиться. Упорство придает



им дополнительных сил и энергии. Так, вместо отряда из пятисот человек Кортес неожиданно почувствовал поддержку могущественной армии.

Подобно Кортесу, вы должны докопаться до первопричины своих проблем. Она не в вашем окружении, а в вас самих и в том настроении, с которым вы смотрите на мир. В глубине души вы привыкли намечать пути к отступлению, искать лазейку, подстраховку на случай, если дела пойдут худо. Это могут быть богатые родственники, на помощь которых можно рассчитывать в случае провала, или выгодное предложение — где-то в далеком будущем, в бесконечной перспективе, которая, кажется, открывается перед вами, или привычная работа, или удобные отношения, которые всегда к вашим услугам, если что-то не получится. Все эти лазейки — не что иное, как корабли, на которые поглядывали с надеждой солдаты Кортеса; вам они видятся благом, на самом же деле — это беда. Они разрывают вас на части, лишают цельности. Вам кажется, будто у вас есть выбор, и из-за этой иллюзии вы не способны безраздельно и полностью отдаться делу, сделать его как следует. Только поэтому вам и не удастся добиться полного успеха, достичь желаемого. Иногда необходимо разрушить и затопить корабли, оставив для себя только один выбор: победить или погибнуть. Гибель кораблей должна быть не условной, а как можно более реальной — избавляйтесь от страховочной сетки. Иногда ради того, чтобы чего-то добиться, нужно поставить себя в безвыходное положение.

— У тебя нет времени для представлений, глупец, — сказал он сурово. — То, что ты сейчас делаешь, может оказаться последним твоим поступком, самой твоей последней битвой на этой земле. Нет такой силы, которая бы могла тебе гарантировать, что ты проживешь еще хоть одну минуту...

— Поступки — это сила, — говорил он. — Особенно если человек, действуя, понимает, что поступки эти являются его последней битвой. Есть особое, всепоглощающее счастье в том, чтобы действовать, в полной мере осознавая, что каждый поступок вполне может оказаться последним. Советую тебе пересмотреть свою жизнь и взглянуть на свои поступки в этом свете... Сконцентрируй внимание на связи между собой и своей смертью, подумай об этом без сожалений, без печали, не предаваясь отчаянию. Сосредоточься на том факте, что времени у тебя нет, и отнесись соответственно к своим поступкам. Пусть каждый из них будет твоей последней битвой на этой земле. Только при этом условии твои поступки приобретут силу. В противном случае, сколько бы ты ни жил, они будут поступками осторожного человека.

— Разве так плохо быть осторожным?

— Да нет, ничего плохого в этом нет, если только ты бессмертен. Но если ты знаешь, что умрешь, то у тебя нет времени на то, чтобы робеть и осторожничать, хотя бы потому, что осторожность заставляет нас цепляться за какие-то вещи, существующие только в нашем воображении. Она убаюкивает тебя, и все вокруг дремлет, но затем страшный и таинственный мир откроет свою пасть на тебя, как откроет он ее и на каждого из нас, и ты поймешь, что твои верные пути совсем не так уж верны. Осторожность мешает нам узнать свое предназначение и прожить жизнь по-человечески.

КАРЛОС КАСТАНЕДА  
«Путешествие в Икстлан:  
уроки дона Хуана», 1972

*В древности полководцы, которым было хорошо известно, какое сильное воздействие оказывает на людей необходимость и сколь безрассудную отвагу она способна внушить солдатам, ничем не пренебрегая, подвергали своих людей такому бремени.*

НИККОЛО МАКИАВЕЛЛИ (1469–1527)

#### ТАКТИКА «СМЕРТЬ НАСТУПАЕТ НА ПЯТКИ»

Нам нелегко вообразить себе смерть: она слишком велика, слишком пугающа, и мы всеми силами стараемся избегать даже мысли о ней. Наше общество организовано так, чтобы спрятать смерть, сделать ее невидимой, держать ее на расстоянии. Эта дистанция необходима нам для спокойствия, но достигается она ужасной ценой: иллюзией неограниченного времени и вытекающим из нее полным неумением воспринимать повседневную жизнь всерьез. Мы бежим от реальности, от той единственной реальности, которая ожидает нас всех.

Вы — воин в жизни и должны изменить это положение: мысль о смерти нужно не гнать от себя, а встретить с распростертыми объятиями. Ваши дни сочтены. Будете ли вы их влачить бездеятельно и равнодушно или жить с полной отдачей? Жестокие спектакли, иногда устраиваемые любителями острых ощущений, никому не нужны; смерть придет к вам и без того. Представьте, что она уже близко, что вам не ускользнуть, потому что от нее и вправду нельзя ускользнуть. Ощущение того, что смерть наступает вам на пятки, придаст вам уверенности, сделает ваши поступки более осмысленными и решительными. Может быть, вы в последний раз бросаете кости: постарайтесь, чтобы выпало побольше.

*Хотя мы и знаем, что когда-нибудь умрем, однако думаем, что другие люди умрут прежде нас, а мы уйдем последними. Смерть кажется нам далекой. Разве это не ограниченность? Бесполезно доверяться таким мыслям, это пустые, беспочвенные грезы. ...Смерть всегда так близка, что следует, не жалея усилий, действовать без промедления.*

ЯМАМОТО ЦУНЕТОМО (1659–1720)  
«ХАГАКУРЭ: КНИГА САМУРАЯ»

#### Ключи к военным действиям

Как часто мы бываем несобранны, как часто распыляемся. Мы могли бы сделать то и это — возможностей масса, но все они как-то не значимы для нас, не жизненно необходимы. Наша свобода — бремя: что сделать сегодня, куда пойти? Повседневные, рутинные действия помогают нам избежать ощущения бесцельности. Однако каждого порой гложет мысль о том, что можно было бы сделать больше, добиться лучших результатов. Мы тратим время попусту, расточаем его. Каждому из нас случается попадать в ситуации, когда необходимо действовать без промедления, принимать решения безотлагательно, когда время не ждет. Чаще всего они бывают нам навязаны извне: мы не успеваем выполнить работу в срок, взваливаем на себя задачу, решение которой нам не по силам, возлагаем на себя ответственность за что-то или за кого-то. Деваться некуда, мы волей-неволей должны сделать это, справиться, уладить. Удивительно, но вот в таких-то форс-мажорных обстоятельствах мы вдруг ощущаем вдохновение, начинаем жить по-настоящему — теперь все, что мы делаем, кажется насущным, необходимым.

Господин Наосигэ сказал: «Путь самурая — безрассудство и отчаянность. С таким человеком не под силу справиться и десятерым. Здравый смысл не сопутствует великим деяниям. Просто стань безумным и отчаянным».

ЯМАМОТО ЦУНЕТОМО  
(1659–1720)  
«ХАГАКУРЭ: КНИГА САМУРАЯ»

Все изменилось; у нас больше нет свободы. Но рано или поздно все возвращается на круги своя. И когда это ощущение безотлагательной потребности проходит, мы не знаем, как его вернуть, хотя и хотели бы.

Полководцам известен этот феномен с тех пор, как появились первые армии: как вдохновить солдат, вдохнуть в них боевой, наступательный дух? Некоторые военачальники полагаются на свое красноречие, и те, кто наделен этим даром, добиваются успеха. Но китайский стратег Сунь-цзы еще в IV веке до н. э. пришел к выводу, что нельзя добиться сколь угодно постоянного эффекта одними речами, какими бы вдохновенными они ни были. Вместо этого Сунь-цзы говорил о «территории смерти» — месте, где войско приперто к горе, реке или лесу, так что путь к отступлению ему отрезан. По рассуждению Сунь-цзы, если армии некуда отступать, солдаты сражаются с удвоенной, а то и утроенной силой и побеждают, тогда как на открытой местности их ждала бы неминуемая гибель. Сунь-цзы призывает специально ставить солдат в безвыходную ситуацию, на грань безрассудства, — под воздействием отчаяния люди будут сражаться как дьяволы. Именно так поступил Кортес в Мексике, и это единственный реальный способ добиться настоящего воодушевления. Миром правит необходимость: люди меняют поведение только в тех случаях, когда это неизбежно. Они поверят, что надо действовать, только если от этого будет зависеть жизнь.

«Территория смерти» — психологический феномен, и влияние его выходит далеко за пределы боевых действий: это любые обстоятельства, в которых вы ощущаете себя припертым к стенке и понимаете, что у вас нет выбора. Отступать некуда — а время неумолимо бежит. Поражение — нечто вроде психологической смерти — смотрит вам в лицо. Это вынуждает вас действовать, чтобы не страдать от ужасных последствий.

Необходимо понимать: все мы — существа, тесно связанные с окружающим миром, а посему инстинктивно реагируем на обстоятельства и на людей вокруг нас. Если положение у нас не затруднительное, обстоятельства не поджигают, люди приветливы с нами, то внутреннее напряжение ослабевает. Мы даже можем заскучать, подустать; у нас нет стимула к жизни, хотя мы это не всегда осознаем. Но вот ситуация становится критичной — психологическая «территория смерти», — и динамика меняется. Весь организм ваш отвечает, реагирует на опасность взрывом энергии — вы собираетесь. Ощущение безотлагательности давит на вас, зовет действовать: нельзя терять времени!

Хитрость в том, чтобы научиться время от времени намеренно использовать этот эффект, применять его к себе в качестве своего рода будильника. Вам предлагаются пять приемов, с помощью которых можно

отправить себя на психологическую «территорию смерти». Но если просто прочесть и подумать о них, это вам не поможет; следует претворить рекомендации в жизнь. Они представляют собой разные формы давления на самого себя. В зависимости от того, хотите ли вы организовать себе небольшие толчки для ежедневного пользования, или сильную встряску — настоящий шок, можно подкрутить ручку регулятора. Управление шкалой в ваших руках.

Воспользовавшись возможностью, они начали задавать Янь-си вопросы. «Согласно „Трактату о военном искусстве“, сражаясь, нужно стараться, чтобы возвышенности располагались позади или справа от нас, а водоемы впереди или слева от нас, — сказали они. — Однако сегодня вы, наоборот, приказали нам построить ряды так, чтобы река была у нас за спиной, восклицая при этом: „Мы победим и будем вечно ликовать!“ Нам эта идея была не по душе, однако все закончилось победой. Что это была за стратегия?» — «Это также „Трактат“, — отвечал Янь-си. — Вы этого просто не сумели понять! Разве не говорится в нем: „Бросай своих солдат в такое место, откуда нет выхода, и тогда они умрут, но не побегут. Если же они будут готовы идти на смерть, как же не добиться победы?“ Кроме того, со мной не было войск, которые бы я обучал и готовил заранее, пришлось вербовать людей на рынке и с ними идти в бой. При таких обстоятельствах, не помести я их в безвыходное положение, где каждому пришлось биться, спасая свою жизнь, все они попросту разбежались бы. И что хорошего из этого бы вышло?» — «Воистину, — воскликнули его командиры в восхищении, — мы об этом совсем не подумали!»

Сыма Цянь  
(ок.145— ок. 86 до н. э.)  
«Свидетельства историков»

**Поставь все на одну карту.** В 1937 году двадцативосьмилетний Линдон Б. Джонсон — в то время тexasский уполномоченный вновь созданной Национальной администрации по делам молодежи — столкнулся с дилеммой. Неожиданно умер тexasский конгрессмен Джеймс Бьюкенен. Преданные тexasские избиратели имели тенденцию по многу лет подряд избирать одного и того же кандидата — по этой причине место в конгрессе для следующего кандидата освобождалось не чаще, чем раз в десять — двадцать лет, а Джонсон стремился пройти туда до того, как ему исполнится тридцать, он не хотел выжидать до бесконечности своего часа. Вместе с тем он был совсем еще молод и практически никому не известен в избирательном округе Бьюкенена, десятом. Ему предстояло столкновение с политическими тяжеловесами, на стороне которых были все симпатии

электората. К чему пускаться в такое безнадежное предприятие, ведь провал неизбежен? И дело не только в том, что борьба за место в конгрессе — пустая трата денег. В случае провала Джонсона ждали унижение, позор, крушение всех его честолюбивых надежд.

Джонсон это понимал — и решил баллотироваться. В течение нескольких недель он активно занимался кампанией, посетил в своем округе каждую захолустную деревушку, каждый городок, здоровался за руку с каждым фермером, сидел в лавках и закусочных, чтобы познакомиться с теми, кому сроду не приходилось видеть живых кандидатов. Чего он только не устраивал, чего не затевал — и пикники с барбекю в традиционном стиле, и новомодную рекламу на радио. Он работал день и ночь, трудился изо всех сил. К моменту окончания кампании Джонсон попал в больницу с нервным истощением и приступом аппендицита. Но, к великому изумлению Америки, он победил.

Поставив все деньги на одну карту, Джонсон намеренно поместил себя в безвыходную ситуацию. Его душа и тело откликнулись на вызов выплеском столь необходимой ему энергии. Мы нередко пытаемся заниматься множеством дел одновременно в надежде, что хоть одно из них принесет успех, однако на самом деле в таких ситуациях мы распыляемся, работаем вполсилы. А ведь на карту поставлено наше будущее; мы не можем позволить себе проиграть. И не проиграем.

Смерть — ничто, но жить побежденным означает умирать каждый день.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ  
(1769–1821)

**Действуй, не дожидаясь полной готовности.** В 49 году до н. э. римские сенаторы во главе с Гнеем Помпеем, которых страшило растущее могущество Юлия Цезаря, приказали ему распустить армию. В противном случае Цезарю грозило быть объявленным предателем Республики. Цезарь получил этот приказ, находясь в Южной Галлии (провинция на территории современной Франции) с отрядом, состоявшим всего из пяти тысяч солдат. Остальные его легионы были далеко на севере, куда направлялся и он. У полководца и мысли не было подчиниться и выполнить приказ — это было бы равносильно самоубийству, — но воссоединиться со своими легионами предстояло не раньше чем через несколько недель. Не желая ждать, Цезарь объявил своим офицерам: «Жребий брошен!» — и вместе с

пятью тысячами воинов перешел реку Рубикон, по которой проходила граница между Галлией и Италией. Вторжение на итальянскую землю означало войну с Римом. Теперь пути назад не было: победа или смерть. Цезарю необходимо было собрать все силы в кулак, беречь каждого солдата, действовать стремительно и изобретательно. Он направился к Риму, перехватив инициативу. Его решительные действия испугали сенаторов, и те убедили Помпея бежать.

Мы зачастую слишком подолгу выжидаем, медлим в нерешительности. Между тем иногда очень важно начать действовать, не дожидаясь ощущения, что вы готовы к этому полностью, — надо форсировать события и перейти Рубикон. Вы не только застигнете неприятеля врасплох, но и сумеете извлечь максимум пользы из собственных ресурсов. Под нажимом обстоятельств ваши творческие силы утратятся. Поступайте так почаще, и у вас со временем разовьется способность думать и действовать без промедления.

Человек не может обладать неограниченными возможностями; в беспредельном его жизнь только расплывается. Чтобы стать сильным, человеку необходимы ограничения в жизни, продиктованные долгом и принятые добровольно. Человек становится по-настоящему независимой личностью лишь после того, как поставит себе эти ограничения и определит для себя, в чем состоит его долг.

Гельмут Вильгельм, Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги Перемен», 1967

**Войди в новые воды.** Голливудская студия MGM принесла Джоан Кроуфорд удачу: здесь ее открыли, сделали звездой, создали ей неповторимый имидж. К началу 1940-х, однако, Кроуфорд почувствовала, что это положение больше ее не удовлетворяет. Все было слишком удобно и уютно, шло как по маслу. MGM предлагала ей роли одного и того же типа — ничего нового. Поэтому в 1943 году Кроуфорд совершила немыслимый, казалось бы, шаг, разорвав контракт со студией.

Последствия для актрисы могли стать просто ужасными, заигрывать с голливудской системой было в высшей степени неблагоприятно. И действительно, заключив контракт со студией «Уорнер бразерс», она, как и следовало ожидать, получила на рассмотрение кипу сценариев весьма посредственного качества. Джоан, не дрогнув, отклоняла все. Уже находясь на грани увольнения, она наконец нашла, что искала: главную

роль в фильме «Милдред Пирс», которую ей, правда, никто не предлагал. После долгих и мучительных переговоров она все же убедила режиссера Майкла Кертица попробовать ее на роль. Эта роль — роль всей ее жизни — принесла Кроуфорд «Оскар» в номинации «Лучшая актриса года» и круто изменила всю ее творческую судьбу.

Оставив MGM, Кроуфорд сильно рисковала. Если бы в «Уорнер бразерс» она не добилась успеха, то карьера стремительно пошла бы под откос. Но риск оказался благотворным для актрисы — поставив все на карту, она ощутила настоящий взрыв энергии, в экстремальных условиях ее талант раскрылся с новой силой.

Хоть иногда берите и вы пример с этой женщины — рискните. Откажитесь от удобного и привычного, порвите связи с прошлым и заставьте себя вступить на «территорию смерти». Если вы не оставите себе пути к отступлению, то сумеете проявиться наиболее полно, откроетесь с новой, неожиданной стороны. Расстаться с прошлым и шагнуть в неизведанное — чем-то это сродни смерти, но именно ощущение ее неотвратимости моментально возвратит вас к жизни.

Поставь себя в позицию «один против целого мира». По сравнению с другими видами спорта, например американским футболом, бейсбол статичен, медлителен и неагрессивен. Это представляло определенную сложность для хиттера Теда Уильямса, которому лучше всего игралось, когда он был зол — когда чувствовал, что стоит один против целого мира. Уильямсу было нелегко ввести себя в такое состояние во время игры, но ему повезло: он нашел секретное оружие — прессу. Он завел привычку восстанавливать против себя спортивных журналистов: он или просто отказывался давать им интервью, или был с ними оскорбительно груб. Журналисты, конечно, отвечали тем же, они не жалели красок, описывая в своих публикациях грубияна и хама, ставя под сомнение его талант и спортивные достижения, радостно цеплялись к малейшему промаху. Так вот чем сильнее ярились репортеры, громя Уильямса, тем лучше и сильнее он играл. Он, казалось, готов был сделать невозможное, чтобы только доказать несправедливость нападок прессы. В 1957-м, когда Уильямс целый год непрерывно враждовал с газетами, он сыграл, пожалуй, свой лучший сезон и добился наивысшего успеха в немалом для бейсболиста возрасте сорока лет. (За свои спортивные достижения Тед Уильямс внесен в «Список славы» в Национальном музее бейсбола, который находится в городе Куперстаун, штат Нью-Йорк.)



Когда опасность наиболее велика, редко ломают ноги те, кто всю жизнь с огромным трудом движется вверх, — это случается куда чаще, когда человек начинает относиться к жизни легко и выбирает легкие пути.

Фридрих Ницше (1844–1900)

Как написал один из журналистов: «Так и кажется, что ненависть подгоняет его, стимулирует работу сердца не хуже адреналина. Злоба — его горючее!»

Для Уильямса враждебность прессы — и, вслед за прессой, публики — была способом поддерживать постоянное давление; и, что немаловажно, он мог ощущать эту враждебность, читая и слушая. Все его терпеть не могли, все жаждали увидеть его провал — он должен был им доказать. И он доказывал. Боевой задор требует некоего обострения отношений, горючим для которого служат ярость и гнев. Так не сидите спокойно в сторонке, дожидаясь, пока окружающие проявят агрессию, вызовите ее сами. Когда вас загонят в угол люди, которым вы не нравитесь, вы будете отбиваться изо всех сил. Ненависть — сильное чувство. Помните: в любом сражении вы ставите на карту свое честное имя и репутацию — недруги только и ждут вашего падения. Это ли не стимул, чтобы биться с удвоенной силой?

**Оставайся неутомимым и ненасытным.** Наполеон обладал не одним, а множеством уникальных достоинств, которые и сделали его великим, возможно, даже величайшим полководцем всех времен и народов. Среди этих достойных качеств, позволивших ему достичь высот и удерживать их, была его неиссякаемая энергия. Во время военных операций он трудился по восемнадцать часов кряду, а в случае необходимости мог бодрствовать по несколько суток. При этом он не страдал от сонливости, его работоспособность не снижалась. Он мог работать, принимая ванну, находясь на представлении в театре или на званом ужине. Не упуская ни единой детали происходящего на полях сражений, он способен был проскакать много миль верхом, не утомляясь и не жалуясь.

Разумеется, Наполеон был от природы наделен экстраординарной выносливостью, но было у него и нечто большее, чем просто природное качество: он ни при каких обстоятельствах не позволял себе бездействовать, никогда не был доволен собой. В 1796 году, впервые став командующим армией, он привел французов к великолепной победе в Италии, а затем, практически без перерыва, возглавил следующий поход,

на сей раз в Египет. Там, неудовлетворенный ходом войны и недостатком политической власти, определенно мешавшим ему в военных делах, он возвратился во Францию и путем государственного переворота добился объявления себя первым консулом. Не остановившись на достигнутом, он немедленно начал вторую итальянскую кампанию. И далее продолжал все в том же ритме, ввязываясь во все новые войны и сражения, ставя и решая все новые проблемы, что заставляло его снова и снова обращаться к своей неистощимой энергии. Если бы в какой-то момент он остановился, это, пожалуй, убило бы его.

Порой мы чувствуем усталость не потому, что действительно утомлены, а потому, что нам становится скучно. Не имея по-настоящему серьезных проблем, которые было бы необходимо решать, мы впадаем в умственную и эмоциональную спячку, летаргический сон. «Иногда смерть наступает просто от нехватки энергии», — сказал однажды Наполеон, а нехватка энергии объясняется тем, что нам не брошен вызов, перед нами не поставлена достойная задача, когда нам некуда приложить силы.

Рискуйте — и тело и разум ответят на риск всплеском энергии. Не бойтесь риска, сделайте его постоянной практикой: не позволяйте себе останавливаться на достигнутом. Очень скоро пребывание на «территории смерти» станет для вас своего рода потребностью — вы просто больше не сможете без этого обходиться. Когда солдаты выбираются из смертельно опасной переделки, они часто ощущают не усталость, а радостное возбуждение и желание вновь испытать те же переживания.

Жизнь кажется более ценной и значимой, когда мы стоим перед лицом смерти. Продолжайте рисковать, ведь рискованные и сложные задачи, которые вы решаете, вызовы, на которые отвечаете, — все это можно уподобить символической смерти, обостряющей для вас понимание ценности жизни.

Друзья мои, короток жизни срок! / Но если б жизнь на стрелке  
часовой / Верхом скакала и чрез час кончалась, / И то сочли б мы  
эту краткость долгой, / Когда бы прожили ее бесславно. / Коль  
будем жить, так свергнем королей, / А коль умрем, погибнут с нами  
принцы!

Уильям Шекспир (1564–1616)  
«ГЕНРИХ IV», часть 1.  
Пер. Е. Н. Бируковой

### ОБРАЗ: ОГОНЬ.

*Сам по себе огонь не имеет силы, он всецело зависит от окружения. Дайте ему сухих поленьев, ветерка, который раздует пламя, и огонь разгорится с устрашающей силой, все сжигая, питая себя сам, истребляя все на своем пути. Ни в коем случае не давайте ему разгореться бесконтрольно.*

### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Когда, бросаясь быстро в бой, уцелевают, а не бросаясь быстро в бой, погибают, это будет территория смерти... Бросай своих солдат в такое место, откуда нет выхода, и тогда они умрут, но не побегут.

Если же они будут готовы идти на смерть, как же не добиться победы?

И воины и прочие люди в таком положении напрягают все свои силы. Когда солдаты подвергаются смертельной опасности, они ничего не боятся; когда у них нет выхода, они держатся крепко; когда они заходят в глубь неприятельской земли, их ничто не удерживает; когда ничего поделать нельзя, они дерутся.

*Сунь-цзы (IV в. до н. э.)*

### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Сознание того, что вам нечего терять, может заставить вас броситься вперед на врага. Однако это ощущение может вызвать подобный эффект и у других. Ни в коем случае не вступайте в конфликты с людьми, загнанными в угол. Может быть, они живут в невыносимых условиях или по тем или иным причинам склонны к мыслям о самоубийстве; как бы то ни было, они уже ни на что не надеются, а люди, которым не на что надеяться, способны на безрассудство. Можно сказать, что в подобной ситуации превосходство на их стороне. Они поставлены в такие жизненные обстоятельства, что им нечего терять. Вам есть что терять. Не тревожьте их.

Иное дело, если у ваших противников ослабел боевой дух, — это дает вам преимущество. Возможно, они понимают, что бьются за заведомо несправедливое дело или не уважают своего вождя. Армию с низким боевым духом можно обратить в бегство без особого труда. Демонстрация силы окончательно собьет с них воинственный настрой.

Обязательно старайтесь добиться того, чтобы у противной стороны не возникло ощущения срочности, актуальности происходящего.

Пусть противники думают, что в их распоряжении бездна времени; когда вы внезапно покажетесь у их границ, они дрогнут, растеряются, и вам не составит труда взять верх. Возгревайте свой боевой дух и старайтесь по мере сил охладить его у противника.

## Часть 2

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ (КОМАНДНАЯ) ВОЙНА

Вас могут переполнять блестящие идеи, вы можете изобретать гениальные стратегии, но, если коллектив, который вы возглавляете и от которого зависит воплощение ваших планов, невосприимчив и несозидателен, если его члены ставят свои личные интересы на первое место, все ваши идеи не будут стоить ровным счетом ничего. Вам следует усвоить важный урок войны: структура армии — цепочка инстанций и соотношение частей единого целого — вот что придает силу всем вашим начинаниям.

Наиглавнейшая цель в войне — сделать стремительность и маневренность неотъемлемыми качествами вашей армии, встроить их в саму ее структуру. Это означает прежде всего, что во главе должен стоять лидер, авторитетный, пользующийся доверием и уважением. Нельзя допускать разделения власти с присущими этому разделению колебаниями и сомнениями. Это означает далее, что солдатам следует дать представление об общей цели, к которой нужно стремиться, и предоставить свободу действий в достижении этой цели. Тогда они не будут уподобляться бездушным и безынициативным машинам, а смогут активно реагировать на события, происходящие на поле боя. Наконец, это означает, что солдат необходимо воодушевить, дать им ощутить, что такое гордость за свою армию, честь мундира. Это поднимет боевой дух и сделает их несокрушимыми. Организовав силы таким образом, полководец сможет быстрее, чем противник, адаптироваться в любой обстановке, добиваясь решающего перевеса.

Такая армейская модель может быть применима к любому коллективу.

## **Не попадай в капкан коллективного мышления: стратегия системы управления**

Сложность при руководстве любой группой состоит в том, что у каждого ее члена обязательно имеется собственная программа, собственный взгляд. Если вы будете слишком авторитарны, людям это не понравится, и последует молчаливый протест. Если вы проявите излишнюю мягкость, их естественный эгоизм возьмет верх, и вы утратите контроль. Необходимо разработать такую иерархическую структуру, такую систему управления, при которой у людей не будет возникать ощущения, что вы давите на них, но при этом они охотно последуют за вами. Подберите правильных людей — тех, кто будет воплощать дух ваших идей, не превращаясь при этом в бездумных роботов. Нужно, чтобы ваши распоряжения были четкими и вдохновляли, чтобы в центре внимания была команда, а не ее руководитель. Создайте у людей ощущение причастности, но не впадайте в грех коллективного мышления — в принятии общих, коллективных решений есть, что ни говорите, что-то иррациональное. Вы должны выглядеть образцом учтивости и корректности, но ни в коем случае не отступать от единоначалия и не выпускать бразды правления из рук.

## РАЗОРВАННАЯ ЦЕПЬ

Первая мировая война началась в августе 1914 года, а к концу года по всему Западному фронту англичане и французы были поставлены немецкими войсками в тяжелейшее положение. Тем временем на Восточном фронте немцы громили русских, членов Антанты, Тройственного союза с Англией и Францией. Командование британской армии встало перед необходимостью разработки новой стратегии. План, одобренный первым лордом адмиралтейства Уинстоном Черчиллем и другими, состоял в организации наступления на Галлиполи, полуостров в принадлежащем Турции проливе Дарданеллы. Турция была союзником Германии, а Дарданеллы открывали путь на Константинополь, турецкую столицу (современный Стамбул). Если бы войскам Тройственного союза удалось взять Галлиполи, за этим последовал бы и Константинополь, в результате чего Турция вынуждена была бы прекратить военные действия. Кроме того, используя базы в Турции и на Балканах, Антанта получала возможность атаковать Германию с юго-востока, дробя ее военные силы и мешая боевым действиям на Восточном фронте. В довершение всего появлялась возможность наладить поставки в Россию. Победа при Галлиполи была способна переломить ситуацию и предрешить исход мировой войны.

План получил общее одобрение, и в марте 1915 года сэр Иен Гамильтон был назначен командующим кампанией. Гамильтон, генерал шестидесяти двух лет, был способным стратегом и опытным военачальником. Он, как и Черчилль, был уверен, что армия, в состав которой входили австралийцы и новозеландцы, без труда справится с боевой задачей в Турции. Приказ Черчилля был лаконичен: захватить Константинополь. Все детали и мелочи он оставил на усмотрение генералу.

План Гамильтона состоял в том, чтобы высадиться в трех точках на юго-западной оконечности полуострова, закрепиться на побережье и продвинуться на север. Высадка произошла 27 апреля. С самого начала все пошло не так, как планировалось: карты местности оказались неточными, отряды высадились не там, где ожидалось, побережье было намного уже, чем предполагали. Хуже всего было то, что турки сражались неистово и воевали неожиданно умело. К концу первого дня большая часть десанта — а его численность составляла 70 тысяч человек — высадилась, но не смогла

продвинуться дальше. Турки заперли войска на полуострове на несколько месяцев. Взятие Галлиполи обернулось катастрофой.

Казалось, все потеряно, но в июне Черчилль обратился к правительству с просьбой отправить в Турцию подкрепление, а Гамильтон предложил новый план. Он хотел высадить 20 тысяч человек в заливе Сулва, примерно в двадцати милях к северу.

Сулва была доступной и уязвимой целью: широкая гавань, легкопроходимая местность в низине, которую обороняла жалкая горстка турок. Вторжение заставит турок направить туда часть войск, а разделение армии поможет освободить силы на юге. Патовую ситуацию удастся переломить, Галлиполи падет.

Какое громадное различие между сплоченностью армии, выступающей под единым знаменем, идущей в бой под личным руководством одного полководца, и сплоченностью военных сил коалиции, раскинутых на протяжении 50 или 100 миль и базирующихся к тому же в совершенно разных сторонах! В первом случае следует ожидать, что сплоченность будет наиболее тесной, единство — самым близким; во втором случае еще далеко будет до полного единства, иногда оно будет заключаться лишь в общности политических намерений, да и то неполной и несовершенной; сплоченность же отдельных частей в большинстве случаев окажется очень слабой, а часто и вовсе призрачной.

Карл фон Клаузевиц (1780–1831)  
«О войне»

Командование операцией по высадке десанта на Сулву Гамильтону пришлось возложить на генерал-лейтенанта сэра Фредерика Стопфорда — наиболее высокопоставленного английского военного из тех, кто на данный момент не был занят в других операциях. Генерал-майору Фредерику Хаммерсли предстояло возглавить 11-ю дивизию. При других обстоятельствах сам Гамильтон не остановил бы выбор ни на одном из этих людей. Стопфорд, преподаватель Военной академии, в свои шестьдесят с лишним лет никогда не командовал боевыми подразделениями и считал, что победить можно лишь единственным способом — массированными артиллерийскими обстрелами. Кроме того, он был слаб здоровьем. Хаммерсли же страдал от серьезного нервного расстройства после прошлогоднего поражения.

На войне важны не люди, а человек.



В правилах Гамильтона было информировать подчиненных о цели предстоящего сражения, оставляя на их усмотрение способы достижения цели. Истинный джентльмен, он никогда не давил на офицеров и даже не бывал резок ними. Например, на одном из первых совещаний Стопфорд заговорил о том, что необходимо внести изменения в план высадки, дабы уменьшить риск. Гамильтон вежливо ему уступил.

Тем не менее он выступил с одним настоятельным требованием. Как только туркам станет известно о высадке десанта в Сулве, они немедленно вышлют туда подкрепление. Поэтому Гамильтон считал необходимым сразу продвигаться к Текке-Тепе, горам, расположенным в четырех милях от берега, чтобы достичь их до появления турок. Текке-Тепе — доминирующая высота; заняв ее, союзники сумеют захватить и весь полуостров. Приказ был достаточно простым, но Гамильтон, чтобы не смутить подчиненных давлением, сформулировал его в расплывчатых выражениях. Самое главное — он не оговорил точных сроков его выполнения. Расплывчатость и неопределенность привели к тому, что Стопфорд понял приказ абсолютно неверно: вместо того чтобы достичь Текке-Тепе «возможно быстрее», он решил, что до гор нужно добраться, «если возможно». Именно в таком виде приказ дошел до Хаммерсли. А когда последний, пребывая в страшном нервном напряжении, передал его ниже, полковникам, приказ Гамильтона стал еще более расплывчатым и еще менее безотлагательным.

К тому же Гамильтон, хотя и считался с мнением Стопфорда, с одним из его предложений согласиться не мог: речь шла о предложении усилить артиллерийский обстрел местности, чтобы ослабить сопротивление турок. В Сулве будет в десятки раз больше солдат Стопфорда, чем турок, говорил Гамильтон, он уверен, что дополнительная артиллерия не нужна.

Наступление началось рано утром 7 августа. И вновь дело сразу приняло не тот оборот: поправки, внесенные в план Стопфордом, только всех запутали. Оказавшись на берегу, офицеры начали спорить, ни кого не было уверенности в том, какие позиции следует занять и какими должны быть следующие шаги. Они посылали запросы, требуя сообщить им, что делать дальше: объединяться? продвигаться? У Хаммерсли ответов не было. Стопфорд оставался на корабле, откуда предполагал следить за ходом военных действий — но с борта корабля невозможно реагировать

достаточно быстро, чтобы приказы могли поспеть за ходом событий. Гамильтон находился на острове, еще дальше от места боевых действий. День был потерян — он прошел в спорах, пререканиях и бесконечных обменах депешами.

Следующее утро Гамильтон встретил с томительным чувством, что все идет не так. Из данных аэрофотосъемки он знал, что низины вокруг Сулвы по-прежнему безлюдны и незащищены; путь к Текке-Тепе, следовательно, был открытым, но войска оставались на месте. Гамильтон решил лично наведаться на побережье. Добравшись до корабля Стопфорда уже после полудня, он обнаружил генерала в приподнятом настроении — тот был совершенно доволен результатами высадки: все 20 тысяч человек были на берегу. Нет, он еще не отдавал приказа продвигаться к холмам, он опасается, что без поддержки артиллерии турки могут контратаковать. По его мнению, нужен еще день, а то и два, чтобы закрепиться на позициях и подтянуть довольствие. Гамильтон едва сдержался: часом раньше он получил донесение, что к Сулве спешит турецкое подкрепление. Союзным войскам необходимо как можно скорее, не позднее этой ночи, занять Текке-Тепе, сказал он, но Стопфорд запротестовал против ночного перехода. Слишком опасно. Гамильтон, сохраняя внешнюю невозмутимость, вежливо извинился.

Между тем состояние Гамильтона было близко к панике. Он направился с визитом в Сулву, к Хаммерсли. То, что он увидел, привело его в еще большее смятение: солдаты празднично слонялись по берегу, словно приехали на пикник. Наконец ему удалось разыскать Хаммерсли — тот оказался в дальнем конце пляжа, где деловито наблюдал за постройкой здания временного штаба. На вопрос, почему он не выполнил приказ о переходе в горы, Хаммерсли ответил, что направил туда разведывательный отряд, но тот обнаружил турецкую артиллерию, и их полковник решил, что солдаты не могут двигаться дальше, не получив новых указаний. Обмен информацией между Хаммерсли, Стопфордом и полковниками в поле занимал бесконечно долгое время. Когда же запрос наконец дошел до Стопфорда, он ответил Хаммерсли приказом проявлять осторожность, дать людям отдохнуть и начать продвижение в горы не раньше следующего утра. Гамильтон был не в силах сдерживать гнев: горстка турок удерживала на берегу двадцатитысячную армию, которой предстояло пройти меньше жалких четырех миль! Ждать утра нельзя — будет слишком поздно: подоспеет турецкое подкрепление. Хотя уже опускалась

ночь, Гамильтон приказал Хаммерсли немедленно отправить бригаду в Текке-Тепе. Эту канитель пора было прекращать.

Гамильтон возвратился на корабль, стоящий в гавани, чтобы оттуда следить за развитием событий. На рассвете следующего утра он, к своему ужасу, увидел в бинокль, как войска союзнической армии скатываются назад, к Сулве. Крупное подразделение турецкой армии добралось до Текке-Тепе, опередив их всего на полчаса. За следующие несколько дней туркам удалось отбить низины вокруг Сулвы и вытеснить армию Гамильтона на берег. Спустя примерно четыре месяца Антанта отказалась от дальнейших действий на Галлиполи и вывела свои войска.

### ТОЛКОВАНИЕ

Планируя вторжение в Сулву, Гамильтон продумал все. Он понимал, насколько важна внезапность, благодаря которой можно застать турок врасплох. Он досконально проработал все детали сложной операции. Он не только наметил Текке-Тепе в качестве ключевой позиции, заняв которую войска союзников получали возможность улучшить положение в Галлиполи, но и разработал великолепный план, позволявший занять эту позицию и при этом обойтись практически без потерь. Он даже попытался предусмотреть различные непредвиденные осложнения, которые нередко возникают в ходе боевой операции. Но одного обстоятельства он не учел — не заметил препятствия, которое было совсем рядом: длинная цепь служебных инстанций, по которым приказы, решения и информация передаются в одну и другую сторону. Он попал в зависимость от этой цепочки, утратил контроль над ситуацией и позволил подчиненным осуществлять блестяще задуманный им план.

Первыми звеньями в цепи были Стопфорд и Хаммерсли. Оба они испытывали настоящий ужас перед необходимостью предпринимать рискованные действия, а Гамильтону не хватило твердости, чтобы настоять на своем. Он дал слабину: его приказ взять Текке-Тепе был вежливым, корректным и лишенным силы, а Стопфорд и Хаммерсли предпочли истолковать его в удобную для себя сторону, в соответствии с собственными страхами и опасениями. Им Текке-Тепе виделся целью, о достижении которой можно думать не раньше, чем после закрепления позиций на побережье.

Следующим звеном были полковники, получившие приказ возглавить продвижение на Текке-Тепе. У них вовсе не было контакта ни с

Гамильтоном, находившимся на острове, ни с кораблем Стопфорда, а Хаммерсли слишком сильно нервничал, чтобы повести их за собой. Полковников резонно пугала мысль о перспективе действовать без приказа, на свой страх и риск, — так можно было навредить, сделать что-то вразрез с планом, деталей которого они не знали. Они не были уверены ни в одном своем шаге. Ниже по цепочке были офицеры и рядовые, которые, оставшись без руководства, бесцельно сновали по берегу, будто заблудившиеся муравьи. Расплывчатость приказа, неясность цели привели к путанице и летаргии внизу. Успех зависел от того, насколько оперативно будет передаваться информация в обоих направлениях, чтобы Гамильтон успевал понять, что происходит, и адаптироваться к ситуации быстрее неприятеля. Но цепочка была разорвана, от мысли взять Галлиполи пришлось отказаться.

Когда происходит провал, подобный этому, когда блестящая возможность ускользает, утекает сквозь пальцы, вы, разумеется, пытаетесь найти причину срыва. Вы можете винить во всем своих подчиненных, несовершенные технологии, ошибочные разведданные. Между тем такой подход будет лишь приводить вас к новым поражениям. Искать причину нужно не там, ибо, как всем хорошо известно, рыба гниет с головы. Успех или провал любого дела зависит от вашего стиля руководства, от цепи инстанций, которую вы же и назначаете. Если ваши распоряжения расплывчаты и неуверенны, то, дойдя до последнего звена, до исполнителя, они рискуют стать попросту бессмысленными. Позвольте людям работать без надзора, и они исказят идею, пойдя на поводу у собственного эгоизма или самоуверенности: в ваших приказах они увидят то, что захотят увидеть, и поведут себя так, как это интересно и выгодно только им.

Если вы не сумеете адаптировать свой стиль руководства к слабостям членов вашей группы, дело почти наверняка окончится провалом на уровне передачи приказов по инстанциям. Информация с поля битвы будет доходить до вас слишком медленно или с серьезными искажениями. Цепочка для передачи информации не должна возникать случайно. Это — ваше творение, ваше произведение, требующее постоянно заботы и внимания. Лишь в этом случае она даст вам силу. Если же она не помогает, а делу угрожает опасность, откажитесь от нее.

*Ибо вожди, как правило, суть не что иное, как их подчиненные.*

КСЕНОФОНТ  
(ок. 430 — ок. 355 до н. э.)

## ДИСТАНЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В конце 1930-х годов американский бригадный генерал Джордж Кэтлетт Маршалл (1880–1959) настаивал на потребности провести кардинальное реформирование армии. В американской армии было слишком мало солдат, при этом плохо обученных, существующая доктрина безнадежно устарела с точки зрения новых технологий — это был далеко не полный перечень проблем. В 1939 году президенту Франклину Д. Рузвельту предстояло назначить нового начальника Генерального штаба. От назначения зависело очень многое: в Европе началась Вторая мировая война, и Рузвельт был уверен, что Соединенным Штатам неизбежно предстоит принять в ней участие. Он отдавал себе отчет в важности проведения военной реформы, поэтому, отказавшись от мысли о назначении более заслуженных и опытных генералов, остановил свой выбор на кандидатуре Маршалла.

Назначение было скорее наказанием, чем поощрением, поскольку военный департамент США был безнадежно разлажен и не исполнял своих функций. Многие генералы Генштаба страдали чудовищным самомнением и были достаточно влиятельны, чтобы навязывать свои взгляды и свое мнение по любому поводу. Офицеры, находящиеся уже в пенсионном возрасте, не уходили, а занимали важные должности в департаменте, заручались политической поддержкой, обеспечивая себе возможность творить все, что захотят, словно феодалы в своих владениях. В департаменте, словно в феодальном государстве, царили раздробленность, рассогласованность и неразбериха, обратная связь напрочь отсутствовала. Мог ли Маршалл исправить положение и подготовить армию к мировой войне, если у него отсутствовали рычаги власти?

Какого результата военной операции можно ожидать, если она была лишь отчасти понята полководцем в силу того, что не он сам ее разработал? Мне пришлось пережить этот печальный опыт, будучи советником при штабе, и я лучше, чем кто бы то ни было, сознавал всю бессмысленность своего занятия. Но это выглядит особенно абсурдным, когда речь идет о военном совете. Чем больше число и чем выше ранг офицеров, составляющих совет, тем труднее представить себе, что истина и разум на нем восторжествуют, сколь ничтожны ни были бы разногласия.

Что предпринял бы военный совет, на котором Наполеон предложил бы оставить Арколе, пересечь перевал Св. Бернара, пустился бы в обсуждение маневров в Ульме, Гере или Йене? Осторожный

объявил бы эти предложения поспешными и необдуманнами, если не безумными; другие бы усмотрели тысячи сложностей, препятствующих выполнению планов, и все вместе наперебой стали бы отклонять их. Но даже если, паче чаяния, они были бы приняты, то осуществлением намеченного занимался бы кто угодно, только не Наполеон, — и разве это не означало бы неминуемого провала?

БАРОН АНТУАН-АНРИ ДЕ ЖОМИНИ (1779–1869)

Примерно лет за десять до того Маршалл служил заместителем начальника пехотного училища в Форт-Беннинге, штат Джорджия, где через его руки прошли многие будущие офицеры. Тогда Маршалл вел журнал, занося в него имена наиболее способных и многообещающих юношей. Возглавив штаб, Маршалл в скором времени начал увольнять старых офицеров военного департамента в отставку по возрасту, заменяя их молодыми людьми из числа тех, кого лично обучал. Этих офицеров отличало здоровое честолюбие, они разделяли его мысли по поводу реформ, а шеф поддерживал их, поощрял активность и инициативу. Среди них были Омар Брэдли и Марк Кларк, которые впоследствии отличились во Второй мировой войне, но одного из своих протеже Маршалл выделял особо, в его подготовку вкладывал больше сил, возлагая на него особые надежды, — звали этого офицера Дуайт Дейвид Эйзенхауэр.

Спустя несколько дней после нападения на Пёрл-Харбор в 1941 году Маршалл поручил Эйзенхауэру, тогда полковнику, подготовить доклад об обстановке и планах действий на Дальнем Востоке. Доклад показал Маршаллу, что Эйзенхауэр разделяет его мысли относительно того, как вести войну. На несколько месяцев он перевел Эйзенхауэра в отдел военного планирования, а тем временем присматривался к нему: они встречались каждый день, у Эйзенхауэра была возможность ближе познакомиться со стилем руководства Маршалла, его методами работы. Маршалл подверг испытанию выдержку и терпение Эйзенхауэра, дав понять, что собирается держать его в Вашингтоне, вместо того чтобы отправить в действующую армию, чего тому отчаянно хотелось. Полковник прошел испытание. Он, как и сам Маршалл, прекрасно ладил с другими офицерами, но в то же время мог твердо настоять на своем.

В июле 1942 года, когда американцы готовились к вступлению в войну, поддерживая британскую армию в Северной Африке, Маршалл всех удивил, назначив Эйзенхауэра командующим американскими войсками, действующими в Северной Африке. Эйзенхауэр к этому времени был генерал-лейтенантом, но его еще мало кто знал, и после первых месяцев в

новой должности, в течение которых американцы мало чего достигли в Африке, британское командование потребовало его замены. Однако Маршалл стоял на своем и отказался отзывать своего человека. Напротив, он помогал ему советами и всячески поддерживал. Он поставил лишь одно, но очень серьезное условие: Эйзенхауэр должен был подготовить помощника (как сам Маршалл подготовил его, Эйзенхауэра) — единомышленника, который являлся бы своего рода связующим звеном, посредником между ним и подчиненными. Маршалл предложил кандидатуру генерал-майора Брэдли, которого сам прекрасно знал. Эйзенхауэр принял предложение. Он почти полностью скопировал кадровую структуру, разработанную Маршаллом в военном департаменте. Убедившись, что Брэдли занял свое место, Маршалл предоставил Эйзенхауэру полную свободу действий.

В военном департаменте Маршалл также на ключевые посты назначил своих учеников, которые распространяли его идеи и образ действий. Чтобы облегчить эту задачу, он безжалостно урезал бюджет департамента и сократил число сотрудников, которые составляли для него доклады, с шестидесяти до шести человек. Маршалл не переносил излишеств, его доклады Рузвельту прославились особо, настолько лаконичными они были. Генерал обладал умением изложить все самое важное на нескольких страницах. Те шестеро, кто составлял доклады для него, вскоре обнаружили: если текст будет хоть на страницу длиннее требуемого, он просто отправится в стол непрочитанным. Устные доклады Маршалл слушал с интересом, сосредоточенно, но, стоило докладчику отклониться от темы или озвучить непродуманную мысль, вид у генерала становился скучающим и рассеянным. Этого выражения на его лице все боялись смертельно: не говоря ни слова, он давал докладчику понять, что недоволен, что пора уходить. Шесть помощников Маршалла научились мыслить его категориями и требовать от собственных подчиненных такой же динамичной, хорошо отлаженной системы подачи информации, какой он требовал от них самих. Скорость передачи информации вверх и вниз по инстанциям возросла в четыре раза.

Маршалл пользовался огромным авторитетом, однако никогда не повышал голоса на подчиненных и не устраивал публичных разносов. Он умел дать понять, чего хочет, без лишних слов, а иногда достаточно было полунамека — и его подчиненным приходилось вникать, что, собственно, имеется в виду. Бригадный генерал Лесли Р. Грувс, военный директор

проекта по разработке атомной бомбы, пришел однажды в офис Маршалла с намерением добиться от него подписания счета на 100 миллионов долларов. Он застал начальника штаба погруженным в бумажную работу и терпеливо ожидал, пока тот, сравнивая документы, делал заметки. Наконец Маршалл отложил ручку, бегло пробежал документ — запрос на 100 миллионов! — подписал его и вернул Грувсу без единого слова. Генерал поблагодарил и уже повернулся, чтобы уходить, когда Маршалл наконец заговорил: «Вам, наверное, интересно, чем я так долго занимался: я выписывал счет на 3,52 доллара за семена травы для моего газона».

Тысячам людей, служивших под началом Маршалла, не требовалось общаться с начальником лично. Достаточно было того, что они ощущали его присутствие в кратких, но полных смысла распоряжениях и докладах, попадавших к ним через заместителей, в том, насколько быстро и оперативно он реагировал на их вопросы и предложения, в эффективной работе ведомства и в духе товарищества. Присутствие Маршалла ощущалось в стиле руководства Эйзенхауэра и других его учеников, перенявших его дипломатичную, но властную манеру действовать. За несколько коротких лет Маршалл сумел полностью перестроить военный департамент и американскую армию. Трудно было даже представить себе, что это возможно, — многие так и не смогли понять, как ему это удалось.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Став начальником штаба, Маршалл понимал, что поначалу придется сдерживать свои порывы. Велико было искушение броситься в бой со всеми и с каждой из многочисленных проблем, существующих в ведомстве: сопротивление закосневших генералов, политические междоусобицы, раздутые штаты. Но Маршалл был слишком умен, он не поддавался соблазну. Прежде всего сражаться пришлось бы слишком часто и со многим, и это быстро истощило бы его силы. Расчищая авгиевы конюшни, он ничего бы не добился, потерял время, да еще, возможно, заработал бы инфаркт в придачу. Попытавшись установить в департаменте режим мелочной опеки, он увяз бы в бесконечных согласованиях незначительных и пустячных дел, упустив из виду общую картину. Кроме того, подчиненные считали бы его самодуром. Единственным способом победить многоголовую гидру, понял Маршалл, было отступить на первых порах. Ему приходилось воздействовать незаметно, через других, руководя



столь тонко и, казалось бы, мягко, что никому и в голову не приходило, насколько велика его власть.

Главным в стратегии Маршалла был подбор кадров, то, что он бережно вырастил себе смену и затем определил учеников на ключевые посты. Он, образно говоря, клонировал себя в этих людях, которые и осуществляли задуманные им реформы, что позволяло ему сберечь время и при этом выглядеть не манипулятором, а умелым руководителем. Сокращение штатов почти в десять раз было весьма жестким шагом, но в результате департамент заработал намного эффективнее, поскольку уменьшение количества инстанций позволило экономить массу времени на каждом уровне.

Добившись этого, Маршалл теперь мог руководить без нажима, мягкими касаниями. Те же, кто затруднял и тормозил работу ведомства, либо были отправлены в отставку, либо заработали по-новому, выполняя требования нового руководителя и перенимая его методы. Кое-кого из служащих Маршалла поначалу ставил в тупик его непрямой, уклончивый стиль общения, который порой заставлял их поломать голову. Однако именно это помогло новому руководителю быстро завоевать прочный авторитет. Подчиненный мог посмеиваться по дороге домой над тем, как Маршалл переживает из-за таких пустяков, как трехдолларовый счет садовнику, но потом до него постепенно доходило: при таком начальнике ему не пройдет даром, если он зря израсходует хоть цент казенных денег.

Современный мир не менее хаотичен и сложен, чем военный департамент, доставшийся в наследство Маршаллу. Сейчас труднее, чем когда-либо, контролировать ситуацию, особенно потому, что приходится действовать не напрямую, а по длинной цепочке инстанций. Вы не успеваете и не можете уследить за всем. Конечно, если вас будут считать диктатором, это не лучшим образом скажется на вашей репутации, но если вы покоритесь обстоятельствам и поддадитесь, положившись на нижестоящие инстанции, вас поглотит хаос.

Выход один — поступать так, как Маршалл: наладить систему дистанционного управления. Займитесь поиском и подготовкой заместителей — единомышленников, разделяющих ваши взгляды, действующих так же, как действовали бы вы на их месте. Не тратьте время, пререкаясь и пытаясь доказывать свое каждому строптивцу. Вместо этого займитесь воспитанием в вашем коллективе духа товарищества, деловитости, и вскоре это станет нормой. Модернизируйте организацию,

проведите сокращения. Сокращайте не только штат, но и вороха бессмысленных бумаг у себя на письменном столе, ненужные совещания. Чем меньше внимания вы будете тратить на маловажные детали, тем больше времени сможете посвятить осмыслению по-настоящему серьезных вещей, а также тому, чтобы постепенно и ненавязчиво упрочить свой авторитет. Люди пойдут за вами, если вы не станете давить и угрожать. Это основное и важнейшее правило для тех, кто стоит у власти.

С одной стороны, донесения собирал и представлял Генеральный штаб, с другой — Статистическое управление, это были основные источники информации, поступавшей в распоряжение Наполеона. Проходя по многочисленным инстанциям, однако, эти донесения утрачивали своеобразие: чем больше инстанций им приходилось преодолевать, тем более стандартную, обезличенную форму они принимали, тем выше была опасность, что их изменят (например, подсластят или просто исказят, многократно укорачивая) до такой степени, что самый смысл донесений будет утрачен. Чтобы предохранить себя от этой опасности и держать подчиненных под контролем, полководец должен иметь в распоряжении что-то вроде телескопа — удачное сравнение, — который можно навести по своему желанию на любую точку вражеской диспозиции, местности или собственной армии, получая информацию не только более достоверную и менее нивелированную, чем при прохождении через множество промежуточных этапов, но и наилучшим образом соответствующую его текущим, сиюминутным (и специфическим) потребностям. В идеале система регулярной отчетности должна указывать командующему, на какие вопросы он должен ответить, а телескоп — помогать ему найти на них ответы. Эти-то две системы, противоречащие друг другу и управляемые умелой рукой Наполеона, сделали возможной революцию в командовании.

МАРТИН ФОН КРЕВЕЛЬД  
«Командование на войне», 1985

*Безумие единиц — исключение, а безумие целых групп... —  
правило.*

Фридрих Ницше (1844–1900)

Ключи к военным действиям

Сейчас более чем когда-либо для эффективного руководства требуются тонкость и ловкость. Причина проста: мы все меньше и меньше доверяем власти. В то же время многие из нас предпочитают считать себя облеченными властью — офицерами, а не рядовыми. Современные люди жаждут самоутвердиться, а потому ставят собственные интересы выше

интересов коллектива. Коллектив в наши дни — хрупкая структура, она легко дает трещину, а может и вовсе расплзтись по швам.

Эти особенности влияют на руководителей, хотя они могут об этом и не догадываться. Общая тенденция, которой поддаются многие лидеры, — предоставить коллективу больше свободы: желая выглядеть демократичным, руководитель начинает спрашивать о мнении каждого, доверяет группе принятие решений, позволяет подчиненным вмешиваться в процесс разработки общей стратегии. Сами того не сознавая, руководители позволяют этой «актуальной» политике увлечь себя и при этом невольно попирают один из основных законов ведения войны, да и вообще руководства: отменяют иерархическую структуру. Пока еще не слишком поздно, усвойте урок войны: лидерство, разделенное с подчиненными, — это рецепт провала, причина величайших поражений в мировой истории.

Одно из наиболее известных поражений такого рода — битва при Каннах в 216 году до н. э. между карфагенянами под командованием Ганнибала и римлянами. Римляне почти вдвое превосходили карфагенян числом, но, несмотря на превосходство, были разбиты наголову в результате блестяще задуманной и реализованной стратегии. Ганнибал, разумеется, был гениальным полководцем, но римляне и сами отчасти были повинны в своем поражении. Например, сказалась несовершенная система руководства: командование армией осуществлялось двумя трибунами. Эти командиры не смогли договориться о том, как воевать с Ганнибалом, они пререкались друг с другом, тратя на это не меньше сил и времени, чем на борьбу с неприятелем. Результатом была полная неразбериха.

Почти двести пятьдесят лет назад Фридрих Великий, прусский король и главнокомандующий армией, справился с пятью сильнейшими противниками, объединившимися против него в Семилетней войне, отчасти благодаря тому, что принимал решения не в пример быстрее, чем неприятельские полководцы, державшие совет по поводу каждого шага. Во время Второй мировой войны генерал Джордж Маршалл, прекрасно сознавая опасность разделенного руководства, настоял на том, чтобы объединенные армии союзников возглавлял один главнокомандующий. Проиграв он в этой битве, и Эйзенхауэру не добиться бы победы в Европе. Во вьетнамской войне единоначалие, умело использованное северовьетнамским генералом Во Нгуен Дзяпом, дало ему бесценное

преимущество над американцами, у которых выбор стратегии осуществляла целая толпа политиков и генералов.

Коллегиальное руководство опасно, поскольку члены коллектива нередко начинают рассуждать и вести себя нелогично и неэффективно — назовем это негативное явление групповым мышлением. Члены коллектива — неплохие политики: они говорят и делают то, что, как им кажется, способствует улучшению их личного имиджа в глазах окружающих. Желание понравиться окружающим, показать себя с лучшей стороны не позволяет им взглянуть на вещи трезво и хладнокровно. Там, где личность способна проявить творческий подход и решимость, члены группы действуют с оглядкой друг на друга, боясь риска. Потребность искать компромисс, который бы устраивал всех и каждого в группе, на корню убивает творческое начало. Группа обладает собственным разумом, и разум у нее робкий, лишенный творческих способностей, неспособный быстро принимать решения, а порой и просто нелогичный до абсурда.

Вот какую игру вам следует вести: делайте все, чтобы не допустить дробления и разделения власти. Держите бразды правления в своих руках; вам, и только вам, а не коллективу, должно быть присуще перспективное стратегическое видение. В то же время не выпячивайте свое лидерство. Действуйте с умом: создайте у команды полное впечатление, будто все вовлечены в процесс принятия решений. Советуйтесь с членами коллектива, используйте их удачные идеи, деликатно отклоняя идеи неудачные. В случае необходимости прибегайте к малым, косметическим стратегиям, цель которых — поддержать и успокоить сомневающихся и неуверенных людей. Но при этом доверяйте до конца только собственным ощущениям. Помните о том, какими опасностями чревато коллективное принятие решений. Первый закон эффективного руководства — ни в коем случае никому не уступать единоначалия.

Власть — феномен нестабильный. Чем больше дергаешь людей, тем зачастую меньше власти над ними имеешь. Быть лидером — не означает просто рычать и помыкать подчиненными. Это нечто большее, это требует тонкости.

Завтра на заре вы отбываете из Сен-Клода в Вормс, там переправьтесь через Рейн и убедитесь, что все подготовлено к переправе моей гвардии через реку. Затем проследуйте в Кассель и удостоверьтесь, что место подготовлено для того, чтобы держать оборону. Принимая меры безопасности, посетите крепость Ханау. Можно ли оперативно укрепить ее? Если необходимо, посетите

также цитадель Марбурга. Затем вы отправитесь в Кассель и будете отправлять мне донесения с дороги через моих доверенных, находящихся в этих пунктах, удостоверившись вначале, что они действительно находятся на местах. Путь от Франкфурта до Касселя не следует проделывать ночью, поскольку вам надобно наблюдать, отмечая все, что покажется достойным внимания. Из Касселя вам также надлежит путешествовать днем, следуя кратчайшим путем до Кёльна. Следует провести рекогносцировку на местности между Весселем, Майнцем, Касселем и Кёльном. Какие там есть дороги и коммуникации? Соберите сведения о коммуникациях между Касселем и Падерборном. Каково значение Касселя? Оснащено ли это место и подготовлено ли к обороне? Оцените силы с учетом его теперешнего состояния, артиллерии, мобилизации, всех сильных сторон. Из Кёльна поезжайте мне навстречу в Майнц: держитесь правого берега Рейна и дайте беглую оценку местности в районе Дюссельдорфа, Весселя и Касселя. Я буду в Майнце к 29-му, чтобы получить ваш рапорт. Вы можете видеть, насколько для успешного ведения кампании и для ее продолжения важно, чтобы местность отпечаталась в вашей памяти.

Инструкции Наполеона  
одному из своих генералов,  
приведенные в книге  
«Командование на войне»  
Мартин фон Кревельда

В самом начале карьеры будущему великому кинорежиссеру Ингмару Бергману приходилось нелегко. Он ясно представлял себе, каким должен быть фильм, который предстояло снять, но обязанности режиссера оказались невероятно утомительными, требовали постоянного напряжения сил. Бергман начинал в раздражении бросаться на членов съемочной группы, был резок, набрасывался, если они делали не то, чего он от них добивался. Одни негодовали, возмущались его диктаторскими замашками, другие вели себя как послушные автоматы. Почти к каждому новому фильму Бергману приходилось заново подбирать актеров и съемочную группу, раз от раза дело обстояло все хуже. И все же ему удалось собрать команду, состоявшую из лучших в Швеции кинематографистов, редакторов-монтажеров, художников и актеров, тех, кто так же высоко ставил планку, как и он сам, тех, кому он доверял. С ними он мог позволить себе ослабить бразды правления. Таким актерам, как, скажем, Макс фон Зюдов, не нужно было давать команд; достаточно было обрисовать свои мысли и ощущения, а потом наблюдать, как великий мастер претворяет их в жизнь. В этой ситуации гораздо большего можно было добиться, ослабив контроль.

Особо важное значение для создания эффективной структуры имеет правильный подбор кадров — команды квалифицированных, знающих специалистов, отвечающих вашим требованиям и разделяющих ваши взгляды. Такая команда дает немало преимуществ: рядом с вами заинтересованные, не равнодушные к делу люди, способные думать самостоятельно; вы получаете репутацию справедливого и демократичного руководителя и вдобавок, сэкономив собственные силы, можете направить их на решение более глобальных задач.

Создавая такую команду, ищите людей, которые могли бы восполнить ваши недостатки, которые умеют делать то, чего не можете вы. Во время Гражданской войны в США у президента Авраама Линкольна имелся стратегический план борьбы с Югом, но у него не было военного образования, посему генералы отнеслись к плану пренебрежительно. Что хорошего в плане, если нет возможности его осуществить? Но Линкольн обрел единомышленника в лице генерала Улисса Гранта. Генерал разделял его взгляды относительно наступательной войны и при этом не страдал непомерным самомнением. Найдя Гранта, Линкольн полностью ему доверился, возложил на него командование и дал возможность вести войну так, как тот считал нужным.

При подборе команды не попадитесь на удочку, не позволяйте уму и опыту кандидатов увлечь и обольстить себя. Куда более важны личность человека, его способность работать под вашим началом и ладить с другими членами коллектива, готовность и способность взять на себя ответственность и независимое мышление. Вот почему Маршалл так долго проверял Эйзенхауэра. В вашем распоряжении может не оказаться времени на раздумья, и все же ни в коем случае не берите на работу человека единственно потому, что он представил блестящее резюме. Постарайтесь разглядеть сквозь этот психологический грим, чего он стоит на самом деле.

Полагайтесь на команду, которую собрали, но не наделяйте ее непомерными полномочиями и сами не становитесь ее заложником. У Франклина Д. Рузвельта, например, был его знаменитый «мозговой трест» — советники и члены Кабинета министров, на мысли и суждения которых он полагался, однако к окончательному принятию решений никогда не привлекал и держал на расстоянии, не позволяя стать самостоятельной политической силой. Он видел в них лишь инструмент, способ расширить свои возможности, сэкономить драгоценное время. Он

понимал важность единоначалия и никогда не соблазнялся мыслью его нарушить.

Цепочка посредников нужна в первую очередь для того, чтобы быстро и надежно передавать информацию, предоставляя вам возможность быстро приспосабливаться к обстоятельствам. Чем короче и проще цепь, тем поступающие сведения точнее. Но даже в этом случае информация, передаваемая по цепи, зачастую доходит до вас с серьезными искажениями: важные, говорящие детали, по которым можно судить о многом, нередко выхолащиваются, сглаживаются. Кроме того, посредники могут интерпретировать информацию, на чем-то делая ударение, а что-то отфильтровывая. Чтобы получать сведения из первых рук, время от времени посещайте театр военных действий лично. Маршалл иногда наведывался на военные базы инкогнито, чтобы своими глазами увидеть, как продвигаются его реформы; к тому же он имел обыкновение читать письма солдат. Но в наши дни, когда все невероятно усложнено, это, пожалуй, отнимает слишком много времени.

На самом деле вам необходимо то, что военный историк Мартин ван Кревельд называл «направленным телескопом»: на разных уровнях цепи расставить людей, которые поставляли бы вам текущую информацию непосредственно с места событий. Эти люди — друзья, единомышленники и шпионы — сработают быстрее, чем медлительная и неповоротливая цепь. Мастером этой игры был Наполеон, сколотивший целую теневую команду из молодых офицеров повсеместно в армии, во всех родах войск, — людей, которых он отбирал за их преданность, энергию и ум. Он не раздумывая посылал их на дальний участок фронта, в гарнизон или даже во вражеский штаб (например, под видом дипломатического представителя) с секретным предписанием собирать информацию особого рода — такую, которую получить достаточно быстро по обычным каналам невозможно. Полезно создать и поддерживать в своей группе подобную структуру, дающую гибкость и свободу маневра даже в трудной, неудобной обстановке.

Единственная серьезная опасность, которой чревата для вас цепочка посредников, может исходить от тщеславных и двуличных людей. Такие неизбежно встречаются повсюду, могут прорасти в любом коллективе, словно сорняки. Им не просто важны лишь собственные интересы, они изо всех сил стараются лоббировать их, становясь у вас на пути и угрожая разрушить единство и сплоченность в команде. Ваши распоряжения они

интерпретируют по-своему, изыскивая любые лазейки для разночтений, и пробивают невидимые бреши в цепи.

Постарайтесь искоренять эту заразу, не давая разрастись. При подборе кадров интересуйтесь прошлым кандидатов: насколько они усидчивы? часто ли меняли место работы? Это может свидетельствовать об амбициях, которые не позволят им прижиться в команде. Если создается впечатление, что люди целиком и полностью разделяют ваши идеи, насторожитесь: возможно, они поддакивают вам, желая понравиться. Двор английской королевы Елизаветы I изобилует различными политическими типами. Елизавета решила эту проблему: она не высказывала своего мнения вслух. Что бы ни происходило, ни один человек, не входящий в узкий круг доверенных лиц, не знал, какова ее позиция. Благодаря такому ходу людям трудно было подражать ей, разгадать ее намерения под непроницаемой маской любезности и согласия. Такова была мудрая стратегия королевы.

Другой способ изолировать политических проныр — не давать им в организации пространства для маневра. Маршалл добивался этого, заражая коллектив духом деловитости; нарушители резко выбивались из общего стиля, так что их можно было заметить. В любом случае не будьте наивны. Заметив в коллективе «чужака», действуйте быстро, не давая ему захватить позиции в группе и разрушить ваш авторитет.

И наконец, внимательно и ответственно относитесь к своим распоряжениям — к их форме, а не к содержанию. Расплывчатые поручения ничего не стоят. Переходя по инстанциям от человека к человеку, они будут искажаться, меняться до неузнаваемости, а это грозит тем, что сотрудники будут относиться к вашим приказам как к символу нерешительности и неопределенности. Обязательно нужно четко решить, чего вы хотите от подчиненных, а потом уже раздавать распоряжения — это принципиально важно. С другой стороны, если ваши указания из раза в раз будут отличаться излишней подробностью и конкретностью, люди могут утратить инициативу, перестанут думать самостоятельно — постарайтесь создавать для них ситуации, в которых они должны проявить себя. Удержать равновесие, не уклоняясь ни в ту, ни в другую сторону, — искусство.

И в этом, как во многом другом, Наполеон достиг совершенства. Его приказы были полны красочных деталей, так что подчиненные, знакомясь с ними, представляли себе ход его мыслей, но, с другой стороны, они были составлены так, что исключали двоякие толкования. Нередко Наполеон



оговаривал возможные осложнения, подсказывая исполнителю, как можно адаптировать инструкции в случае необходимости. Особенно важно то, что его приказы вдохновляли. Язык, которым они были изложены, точно передавал сущность его желаний. Приказ, облеченный в красивые слова, обладает особой силой: благодаря ему исполнитель чувствует себя не мелкой сошкой, годной только на то, чтобы исполнять волю недостижимого императора. Такой приказ вдохновляет, дает ощущение причастности к великим делам. Сухие бюрократические указания, проходя по инстанциям, становятся совсем уже безжизненными и утрачивают точность. Распоряжения — ясные, лаконичные, вдохновляющие — позволяют исполнителям почувствовать, что от них многое зависит, и вселяют в войска боевой дух.

#### ОБРАЗ: Узда.

*Лошадь без упряжи мало на что годна, но немногим лучше и такая лошадь, ездок которой из всех сил натягивает вожжи на каждом повороте, тщетно стараясь справиться с управлением.*

*Искусство возницы — это умение давать почти полную волю, едва трогая поводья, так что лошадь не чувствует ваших усилий, зато ощущает малейшую перемену и выполняет ваши желания. Не каждому удастся овладеть этим искусством.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Уж лучше один плохой генерал, чем два хороших.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Из разделения власти ничего хорошего получиться не может. Если вам когда-нибудь предложат руководящую должность, на которой вам придется управлять делом совместно с кем-то, не соглашайтесь: эта затея неизбежно окончится провалом, а отвечать придется вам. Лучше займите должность пониже, а эту работу оставьте другому кандидату.

Есть смысл, однако, воспользоваться промахами соперника, неверно выстроенной иерархической структурой. Пусть вас не пугают противники, объединившие силы против вас: если они попытаются командовать сообща, если создадут комитет по управлению, вы получите серьезное

преимущество. Подражайте Наполеону. Вы не должны проигрывать, если хотите победить.

Стратегия

**06**

## **Распределяй силы: стратегия контролируемого хаоса**

Важнейшими элементами войны являются стремительность и приспособляемость — способность принимать решения и действовать быстрее противника. Но добиться этого в наши дни нелегко. На нас изливается больше информации, чем когда бы то ни было, и это затрудняет обдумывание и принятие решений. Нам приходится управлять все большим числом людей, разбросанных на значительные расстояния, мы все чаще попадаем в ситуации неопределенности. Помните урок Наполеона, этого величайшего из полководцев: стремительность и гибкость возможно выработать, лишь обладая маневренной и подвижной структурой организации войск. Разбейте свое войско на небольшие независимые группы, способные самостоятельно действовать и принимать решения. Вы сделаетесь

**недостижимым для противника, если сумеете возбудить в людях воинский дух; возложите на них миссию и позвольте ее выполнять.**

## Организованный беспорядок

В 1800 году, разбив австрийские войска в битве при Маренго, Наполеон Бонапарт захватил Северную Италию и вынудил австрийцев к подписанию договора, в котором те признавали территориальные завоевания французов как здесь, так и в Бельгии. В последующие пять лет удавалось поддерживать мир, но Наполеон провозгласил себя императором Франции, так что для многих было очевидно: этот корсиканец не остановится на достигнутом, его честолюбие безгранично. Карл Макк, австрийский генерал-квартирмейстер, один из старейших и наиболее влиятельных генералов в армии, предлагал нанести по Франции превентивный удар, благо армия была достаточно велика, чтобы гарантировать победу. Он убеждал своих соратников: «Цель войны — победить противника, а не только стараться избежать поражения».

Макк и его единомышленники постепенно набирали силу, и в апреле 1805 года Австрия, Англия, Россия и Швеция подписали договор о военном союзе, целью которого было начать военную кампанию против Франции и оттеснить ее к прежним, донаполеоновским, границам. Летом того же года был разработан план: австрийские войска, численность которых равнялась 95 тысячам, должны были атаковать французов в Северной Италии и взять реванш за свое унижительное поражение в 1800 году; другому подразделению — еще 23 тысячи — предстояло удерживать Тироль, расположенный на границе Италии и Австрии. Макк во главе семидесятитысячного войска должен был продвигаться вдоль Дуная к Баварии, в его задачу входило не допустить, чтобы эта земля, стратегическое расположение которой было чрезвычайно важно, заключила союз с французами. Закрепившись в Баварии, Макку и его армии нужно было в течение нескольких недель оставаться здесь, дожидаясь, пока подоспеет русская армия — 75 тысяч солдат. Здесь им предстояло соединиться, после чего несокрушимое объединенное войско двинулось бы на запад, к Франции. Тем временем англичане должны были атаковать французов с моря. Позднее на каждый из фронтов предполагалось присылать подкрепление, так что в итоге численность армии достигла бы 500 тысяч человек — невиданный размах, подобного которому Европа еще не знала. Даже Наполеону было бы не под силу

тягаться с армией, вдвое превосходящей его собственную, да к тому же наступающую со всех сторон.

В середине сентября Макк начал свою часть кампании с продвижения вдоль Дуная к Ульму, в самое сердце Баварии. Добравшись до пункта назначения и расквартировав солдат, Макк с удовлетворением доложил союзникам о выполнении задачи. Генерал не выносил беспорядка и неопределенности. Он старался все обдумать заранее, выработать четкий план и придерживаться его как можно точнее. Он называл это «часовым механизмом войны». Макк считал свой план безукоризненным: ему не могли грозить никакие сбои, Наполеон был обречен.

В жизни Макка был эпизод, когда он, попав в плен, вынужден был провести три года во Франции. Там ему довелось познакомиться с наполеоновским стилем ведения войны. Стратегия полководца состояла в том, чтобы заставить неприятеля разделить свои силы, теперь же этот прием обращался против него самого: неприятности в Италии не позволяли Наполеону консолидировать все свои силы, и он никак не мог позволить себе направить в Баварию больше семидесяти тысяч своих солдат. К моменту перехода наполеоновских войск через Рейн австрийцы будут наготове и сделают все возможное, чтобы задержать продвижение французов. Наполеону потребуется не меньше двух месяцев, чтобы добраться наконец до Дуная. К этому времени австрийская и русская армии уже соединятся, и они беспрепятственно пройдут по Эльзасу и Франции.

Разработанный Макком план предусматривал все неожиданности, был предельно четким и надежным. Генерал уже ощущал на губах вкус победы над Наполеоном, которого ненавидел всеми фибрами души, как ненавидел все то, что ассоциировалось с его именем, — недисциплинированных (точнее — на взгляд Макка — недостаточно вымуштрованных) солдат, разжигание революций в Европе, постоянную угрозу миру и спокойствию. Макку оставалось спокойно ждать в Ульме русскую армию.

Наконец, важнейший момент, который следует учитывать, состоит в том, что революционная система командования, введенная Наполеоном, была результатом не технологического прогресса, как можно было бы предположить, а исключительно превосходной организации и самого принципа, положенного в основу. Технические средства, которыми располагал император, не превосходили оснащение его противников. Его выделяли лишь дерзость и изобретательность, позволявшие преодолеть техническую ограниченность, связывавшую руки полководцам на протяжении тысячелетий. Там, где противники Наполеона старались удержать

контроль и бороться с неопределенностью, держа свои войска плотно сконцентрированными, Наполеон шел от противного, перестраивая и децентрализуя свою армию, позволяя ее отдельным частям действовать независимо, усиливая тем самым неопределенность ситуации. Вместо того чтобы позволить техническим средствам, имеющимся в распоряжении, определять методы стратегии и действия командования, Наполеон извлекал пользу из самих технических ограничений.

МАРТИН ФОН КРЕВЕЛЬД  
«КОМАНДОВАНИЕ НА ВОЙНЕ», 1985

Сентябрь подходил к концу, когда Макк почувствовал, что происходит что-то странное. К западу от Ульма, между его позициями и границей Франции, был расположен горный массив Шварцвальд. Лазутчики вдруг стали сообщать о продвижении французских отрядов по лесу в направлении австрийских позиций. Макка это известие привело в замешательство: он ожидал, что Наполеон будет форсировать Рейн намного севернее, — это казалось более осмысленным, там путь на восток был для французов не в пример более удобным, там их практически невозможно было бы остановить. Но Наполеон и тут остался верен себе — он снова ошеломил неприятеля неожиданным ходом, направив свою армию через узкий проход в Шварцвальдских горах напрямик на Макка. Даже если это было не более чем обманным маневром, Макку все равно приходилось думать об обороне, поэтому он направил отряд на запад к Шварцвальду, чтобы задержать французов до появления русского подкрепления.

Прошло несколько дней. Макк беспокоился — да что там, он пребывал в настоящем смятении. Французы продвигались по Шварцвальду, а передовые отряды кавалерии были далеко впереди. В то же время стало известно о многочисленных французских силах, которые двигались куда-то на север от его позиций. Донесения разведки были противоречивыми: в одних сообщалось, что армия французов стоит в Штутгарте, в шестидесяти милях к северо-западу от Ульма; другие говорили, что она расположена восточнее или севернее, а то и совсем близко, у самого Дуная. Получить более точную информацию не предоставлялось возможности, поскольку отряды французской кавалерии блокировали Шварцвальд, не позволяя лазутчикам проникнуть на север для подтверждения сведений.

Часто наше внимание притягивает то, что принято называть «организационным измерением стратегии». Военные организации и

государства, их создающие, периодически оценивают свою способность противостоять военной угрозе. При этом, как правило, внимание уделяется количественным параметрам: численность армии, количество амуниции, транспорта и т. д. Однако весьма редко обращается внимание на соответствие организации как таковой, а особенно организации высокого уровня, своему предназначению, на ее способность выполнять поставленные задачи. Как показывают пример Пёрл-Харбора и другие, причина подобных неудач коренится именно в неадекватности подобных структур.

Элиот А. Козн и Джон Гуч

«Военные неудачи:

АНАТОМИЯ ПОРАЖЕНИЙ НА ВОЙНЕ», 1990

Больше всего на свете австрийский полководец страшился неопределенности — и теперь нехватка данных путала его, мешала сосредоточиться и рассуждать хладнокровно. В конце концов он принял решение отозвать свои отряды назад к Ульму, чтобы соединить под ним все свои силы. Не исключено, что Наполеон собирается дать им бой именно там. В таком случае они будут на равных.

К началу октября австрийская разведка наконец смогла понять, что, собственно, происходит, — и новости были ужасающие. Французская армия пересекла Дунай восточнее Ульма, блокировав Макку пути к отступлению в Австрию и отрезав русских. Второй отряд французов стоял южнее, перекрывая путь в Италию. Как же это случилось, каким образом семьдесят тысяч французов подобрались и оказались одновременно в нескольких местах? Да еще так быстро передвигаясь? Макк, охваченный паникой, разослал лазутчиков во всех направлениях. Его люди нашли слабое место в расположении французов: дороги на север и восток преграждали совсем небольшие, малочисленные отряды французов. Там можно было прорваться. Макк начал подготовку к походу. Но двумя днями позже, 13 октября, когда он уже собирался отдать приказ об отступлении, разведчики донесли, что за ночь к французам подошло мощное подкрепление, так что теперь и путь на северо-восток был отрезан.

Спустя еще несколько дней, 20 октября, получив известие, что русские не придут на помощь, Макк сдался. Свыше шестидесяти тысяч австрийских солдат были взяты в плен практически без единого выстрела. Это была поразительная победа, одна из самых бескровных в истории человечества.



Через несколько месяцев армия Наполеона повернула на восток, чтобы сразиться с русскими и остатками австрийской армии и одержать блестящую победу при Аустерлице. Макк тем временем томился в австрийской тюрьме, приговоренный к двум годам заключения за свою бесславную роль в поражении. В тюрьме он ломал голову (и, как поговаривали, даже тронулся умом), пытаясь понять: что он упустил? где крылась ошибка в его безупречном плане? как получилось, что ниоткуда, из пустоты, к востоку от него вдруг возникла целая армия? Никогда в жизни ему не приходилось сталкиваться с подобным, и он бился над этими вопросами, не находя ответов, до конца своих дней.

#### ТОЛКОВАНИЕ

История судит генерала Макка не так строго, ведь те французские соединения, которым он безуспешно пытался противостоять осенью 1805 года, являли собой одну из самых незаурядных армий в мировой военной истории, воплощение новаторских идей в военном искусстве. На протяжении тысячелетий все войны велись, в общем и целом, по одному стандарту: командующий выставлял свою армию — большую, цельную — против армии неприятеля, приблизительно равной по численности его собственной. Он не дробил армию на более мелкие подразделения, так как это было бы нарушением важного принципа концентрации сил; к тому же разделенными, рассеянными отрядами сложнее было бы командовать, так что полководец рисковал утратить контроль за ходом сражения.

Наполеон совершенно неожиданно изменил все это коренным образом. За краткий мирный период, с 1800 до 1805 год, он реорганизовал французскую армию, собрав воедино самые разные силы и сформировав Grande Armee, Великую армию, общая численность которой составляла 210 000 человек. Эту армию он подразделил на корпуса, в каждом из которых имелись собственная кавалерия, пехота, артиллерия и штаб. Каждым таким подразделением командовал маршал — обычно это были молодые генералы, достойно проявившие себя в предыдущих кампаниях. Каждый корпус — а их величина колебалась от пятнадцати до тридцати тысяч человек, — представлял собой самостоятельную боевую единицу, мини-армию, возглавляемую мини-Наполеоном.

То наблюдение, что наиболее успешными в истории оказывались те армии, которые не превратили свои войска в автоматы, не пытались руководить всем сверху и позволяли низшим командирам проявлять

инициативу, имеет многократные подтверждения. Римские центурионы и военные трибуны, маршалы Наполеона, командиры армии Мольке, штурмовые отряды Людендорфа — все эти примеры, каждый на своем уровне технического развития, демонстрируют путь, позволявший добиться наибольших военных успехов.

МАРТИН ФОН КРЕВЕЛЬД  
«КОМАНДОВАНИЕ НА ВОЙНЕ», 1985

Основным достоинством такой системы была маневренность корпусов, их быстрота и подвижность. Наполеон отдавал приказы маршалам и предоставлял возможность действовать самостоятельно, выполняя полученные задания. От получения до выполнения приказа проходило совсем немного времени, а миниатюрные армии, не обремененные тяжелыми обозами (понятно, что имущества им требовалось куда меньше), передвигались со значительной скоростью. Вместо того чтобы вести единую армию в одном направлении, Наполеон получил возможность оперировать отдельными соединениями, то разделяя, то объединяя их в самых разнообразных вариантах и повергая в растерянность неприятеля, бессильного разгадать, что стоит за этими «хаотичными» перемещениями.

Вот такого монстра Наполеон и явил Европе в сентябре 1805 года. Пока несколько корпусов базировались в Северной Италии, удерживая австрийцев от прорыва на том направлении, семь корпусов двинулись на восток и порознь, с разных сторон, вторглись в Германию. Резервный отряд, в основном состоящий из кавалерии, направился в Шварцвальд, к западу от позиций Макка, тем самым окончательно запутав его и заставив теряться в догадках, что же происходит на севере (Наполеон предельно ясно понимал прямолинейную логику австрийца и рассчитывал на то, что кажущийся беспорядок деморализует его и сделает легкой добычей). Тем временем семь корпусов, опорным пунктом которых был Штутгарт, продвинулись на юг до Дуная, отрезав армии Макка пути к отступлению. Один из корпусных командиров, получив сведения, что дорога на северо-восточном направлении недостаточно укреплена, не стал дожидаться реакции Наполеона на свое донесение, а принял решение, самостоятельно и оперативно направился туда и исправил положение. Куда бы ни метнулся Макк, он натыкался на отряд, достаточно многочисленный, чтобы удержать его на месте до того момента, пока французская армия окончательно не замкнет кольцо. Это напоминало то, как стая койотов загоняет и окружает кролика.

Философия командования у Паттона была такова: «Никогда не говори подчиненным, как что-то делать. Скажи им, что нужно сделать, и они поразят тебя своей изобретательностью».

Карло д'Эсте

«Паттон: военный гений», 1995

Важно осознавать: будущее — за подобными отрядами, легкими на подъем, мобильными и потому неуловимыми. У вас как у лидера может возникать естественное желание контролировать процесс, координировать его на каждом этапе, но такой стиль руководства безнадежно устарел, подобная система напоминает громоздкие и неповоротливые армии прошлого. Дабы не испугаться того, что, как может показаться, граничит с хаосом и неразберихой, потребуется определенное мужество — придется немного ослабить поводья. Зато, отказавшись от централизации и разделив свою армию на небольшие группы, вы выиграете в мобильности, и это с лихвой окупит частичную утрату контроля. Ведь мобильность — самый мощный множитель силы из всех возможных. Она позволит вам то объединять, то рассредоточивать свои отряды в бесконечных вариантах, избегая неуклюжей прямолинейности. Результат не замедлит сказаться: эта гибкость повергнет в изумление и обезоружит ваших соперников. Небольшие группы более оперативны, их творческий потенциал выше, они легче и быстрее адаптируются. Солдаты и офицеры в таких подразделениях полнее включены в происходящее, у них высок уровень заинтересованности, следовательно, велика и преданность делу. В конечном счете при таком подходе вы добьетесь гораздо большего, чем если будете стараться проконтролировать каждую мелочь.

#### Ключи к военным действиям

Множество людей в этом мире стараются найти тайную формулу успеха и власти. Они не желают думать своей головой, требуя готовый рецепт. Идея стратегий привлекает их по той же самой причине. Им кажется, что стратегия — это серия этапов, пройдя которые непременно, с гарантией, можно достичь определенной цели. Им хочется получить список этих этапов от какого-то эксперта, учителя, гуру. Веря в силу подражания, он жаждут узнать, как поступал тот или иной великий человек, чтобы добраться до вершины. Их поведение в жизни так же механистично и прямолинейно, как и их мышление.

Чтобы выделиться из этой компании, вам нужно раз и навсегда избавиться от распространенного заблуждения: суть стратегии не в том, что нужно выполнить чей-то блестящий план и так добиться успеха. Ее квинтэссенция в другом — в умении выстроить ситуацию таким образом, чтобы у вас было больше возможностей и больше степеней свободы, чем у противника. Вместо того чтобы хвататься двумя руками за вариант А как за единственно верное решение, истинный стратег повернет дело так, чтобы можно было применить варианты А, В или С — в зависимости от обстоятельств. В этом состоит глубина стратегического мышления, являющего собой противоположность мышлению стереотипному.

Он устремился к Аяксам, идя сквозь толпу ратоборных: / Оба  
готовились в бой, окруженные тучею пеших. / <...> Вслед таковы за  
Аяксами юношей, пламенных в битвах, / К брани кровавой с врагом  
устремлялись фаланги густые, / Черные, грозно кругом и щиты  
воздымая и копья. / Видя и сих, наполняется радостью царь  
Агамемнон / И, к вождям обратясь, крылатую речь устремляет: /  
«Храбрые мужи, Аяксы, вожди меднолатных данаев! / Вам я народ  
возбуждать не даю повелений ненужных: / Сильно вы сами его  
поощряете к пламенным битвам. / Если б, о Зевс Олимпийский,  
Афина и Феб луконосец! / Если б у каждого в персях подобное  
мужество было, / Скоро пред нами поникнул бы град крепкостенный  
Приама, / Наших героев руками плененный и в прах обращенный!»

ГОМЕР (ок. IX в. до н. э.)  
«Илиада». Пер. Н. И. Гнедича

Сунь-цзы выразил эту мысль по-другому. Цель, на которую нацелена стратегия, он называл местом приложения стратегической мощи (мощь в данном случае — не что иное, как потенциальная сила, или энергия). Таким местом может быть, например, валун, который покачивается на вершине холма, или туго натянутая тетива. Достаточно чуть тронуть валун или отпустить тетиву, и произойдет мгновенное высвобождение энергии. Камень может покатиться — а стрела полететь — в любом направлении; это зависит от действий неприятеля. Важно другое: не идти по заранее predetermined кем-то пути, а поместить себя в место приложения стратегической мощи и воспользоваться полученными возможностями.

Наполеон, скорее всего, ничего не знал об этой концепции Сунь-цзы, тем не менее всеми своими действиями он словно бы демонстрировал глубочайшее ее понимание. Расположив семь отрядов в кажущемся беспорядке вдоль Рейна и направив резервный отряд в Шварцвальд, он точно определил место приложения стратегической мощи. Куда бы ни

повернул Макк, чтобы он ни сделал, австрийцы были обречены. Наполеон располагал бесконечным числом возможностей, тогда как у Макка сохранялось лишь несколько, и все никудашные.

Наполеон всегда искал свою версию стратегической мощи, а уж в кампании 1805 года проделал это безупречно. В полной мере сознавая значение организации и структуры, он разработал систему корпусов, заложив гибкость и подвижность в самую основу своей армии. Урок прост: негибкая, централизованная структура сковывает вас, ограничивая ваши возможности линейными построениями. Подвижная, разделенная на мобильные отряды армия дает многочисленные варианты, предоставляет свободу выбора для приложения стратегической мощи. Структура и есть стратегия; возможно, это наиболее стратегически важный выбор из всех, которые вы делаете. Если коллектив достался вам в наследство, проанализируйте его структуру и измените согласно своим целям. Отнеситесь к этому процессу с душой, не жалейте творческой энергии. Делая это, вы не только идете по стопам Наполеона, но и следуете примеру самой, пожалуй, эффективной и мощной военной машины новой истории — прусской (а позднее германской) армии.

Потерпев от Наполеона сокрушительное поражение в сражении 1806 года под Йеной и Ауэрштедтом (см. стратегию 2), руководители прусской армии произвели определенную переоценку ценностей. Они отнеслись к себе жестко и самокритично и увидели прошлые ошибки.

Ситуация резко изменилась, сторонники военной реформы, включая Карла фон Клаузевица, были наделены немалыми полномочиями. И они решились на беспрецедентный шаг, разработав превосходную армейскую структуру и тем самым заложив основу будущих успехов.

В основе этого революционного преобразования лежала подготовка кадровых офицеров: высококвалифицированных, обученных военному делу, стратегии и тактике, а также искусству управления и командования. Глава государства, премьер-министр или даже генерал могли ничего не понимать в военной науке, но блестяще образованные и прошедшие специальную выучку армейские офицеры могли и должны были компенсировать эти недостатки. Структура этой организации не была жестко фиксированной: каждый новый командующий мог менять его размеры и состав в соответствии со своими целями, выполняемыми задачами и требованиями времени. После каждой военной кампании или учений проводился всесторонний анализ. С этой целью был создан

специальный отдел, в компетенцию которого входили подобные аналитические исследования и изучение мирового военного опыта. Кадровые офицеры получали возможность учиться не только на собственных ошибках, но и на ошибках других. Эту работу предполагалось постоянно развивать.

В послевоенный период, когда подводились итоги и проводился анализ, фундаментальные военные концепции Шарнхорста и Гнайзенау слились, дав рождение четкой доктрине, понятной и доступной всему офицерскому составу армии. Это была концепция *Auftragstaktik*, или тактики предоставления свободы при выполнении заданий. Сам Мольтке внес в черновик нового учебного руководства по тактике для старших командиров такие строки: «Благоприятную ситуацию невозможно использовать, если командиры будут ждать приказов. Все, от высшего командира до младшего солдата, должны всегда помнить о том, что бездействие и пассивность более пагубны, чем неправильное действие».

...Ничто не выражает взгляды и воззрения Генерального штаба Германии и германской армии точнее, чем концепция *Auftragstaktik*: ответственность каждого боевого офицера и офицера запаса... за то, чтобы действовать на свое усмотрение по обстановке, без сомнений и колебаний. Это означало, что он должен был действовать, не дожидаясь приказа сверху, если считал это необходимым. Означало это и то, что нужно было действовать против приказа, если тот не соответствовал ситуации. Чтобы яснее подчеркнуть, что действия, противоречащие приказу, не расцениваются как неповиновение или как отсутствие дисциплины, немецкое командование начало повторять одну из любимых Мольтке историй об известном прусском полководце, принце Фридрихе Карле. Некий майор, получив от принца нагоняй за тактический просчет, пытался оправдаться тем, что исполнял-де приказ, и напомнил принцу, что прусских офицеров учат исполнять приказы от старших по званию так же свято, как приказы самого короля. Фридрих Карл парировал: «Его величество сделал вас майором, так как верил, что вы сообразите, когда не следует повиноваться его приказам». Эта незамысловатая история стала руководством для последующих поколений германских офицеров.

Полковник Т. Н. Дюпюи

«Военный гений:

ГЕРМАНСКАЯ АРМИЯ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ШТАБ,  
1807–1945», 1977

Самой важной реформой было развитие *Auftragstaktik* (принципа предоставления командиру самостоятельности при выполнении поставленной задачи). В немецком языке есть два слова, означающих «приказ»: *Auftrag* и *Befehl*, но смысловые их оттенки несколько

отличаются. Befehl — это собственно приказ, по-военному четкий, конкретный, которому надлежит повиноваться и выполнять буквально. Под Auftrag подразумевается нечто более общее: это поручение, некая директива, выполняя которую нужно придерживаться скорее духа, чем буквы. На Auftragsstaktik — тактике, подсказанной злейшим врагом Пруссии Наполеоном и той свободой, которую он предоставлял своим маршалам, — базировалась вся реформа. С самого начала службы офицерам прививали общие принципы немецкого военного искусства: скорость, наступательный характер военных действий и т. д. На учениях, направленных на развитие самостоятельного мышления, офицеры учились принимать в трудных ситуациях решения, которые, не идя вразрез с общей идеологией, соответствовали бы конкретным обстоятельствам и ситуации.

В ходе учений офицер, находясь во главе военного подразделения — аналога наполеоновских корпусов, — получал боевое задание, после чего ему предстояло действовать самостоятельно. Его оценивали по результату, а не по тому, какими способами этот результат был достигнут.

Германский Генеральный штаб (с небольшими перерывами) действовал с 1808 года до конца Второй мировой войны. За этот период немецкая армия постоянно одерживала победы в сражениях над армиями других стран, включая войска Антанты в Первой мировой войне, несмотря на все сложности «окопной» войны. Кульминацией военных успехов Германии можно считать самую молниеносную военную победу новейшей истории: блицкриг 1940 года — вторжение во Францию и Нидерланды, когда германская армия мгновенно смяла вялую оборону французов. Своими победами немцы были обязаны структуре армии и применению Auftragsstaktik — тактике, обеспечивавшей разнообразные возможности и обладавшей значительным потенциалом.

Германский Генеральный штаб может служить организационной моделью для любого коллектива, который хочет обрести мобильность и стратегическую мощь. Прежде всего, структура была гибкой, что позволяло руководителям приспособлять ее под свои нужды. Во-вторых, осуществлялась постоянная самооценка, и, если это требовалось, в работу немедленно вносились необходимые изменения. В-третьих, структура штаба воспроизводилась в армии на всех уровнях: штабные офицеры обучали офицеров младше их по званию — и так далее, по нисходящей. Даже в самых малочисленных подразделениях насаждались принципы, общие на всех уровнях. Наконец, вместо жестких приказаний была принята

система Auftragstaktik, директив. Применение этой тактики позволило солдатам и офицерам более ответственно, творчески подходить к выполнению заданий, обеспечивало значительный успех в выполнении различных боевых задач и ускоряло процесс принятия решений. Мобильность была заложена в самую основу системы.

Основной момент в Auftragstaktik — общие принципы коллектива. Они могут базироваться на том благом деле, которое вы делаете, или на уверенности в том, что, сражаясь со своим врагом, вы противостоите злу. В них может быть отражен и тот стиль ведения войны — оборонительный, маневренный, безжалостно агрессивный, — который подходит вам лучше других. Вы должны сплотить свою группу, свой коллектив вокруг этих принципов. Затем, передавая накопленный опыт, воспитывая, создавая ситуации, способствующие раскрытию творческих возможностей каждого, закрепите значение этих принципов для коллектива, добейтесь, чтобы они стали важны каждому в группе, чтобы они вошли в плоть и кровь. Теперь, отдав своему отряду указание-направление и предоставив свободу в его выполнении, вы сможете доверять решениям членов группы и в то же время ощутите уверенность в собственных силах как координатора общих действий.

Монгольские орды под водительством Чингисхана в первой половине XIII века были, пожалуй, предшественниками армии Наполеона с ее мобильными корпусами. Чингисхан, проповедовавший идеи монгольского превосходства, был мастером маневренной войны. Его армия, разбитая на небольшие конные отряды, могла то собираться воедино, то мгновенно рассыпаться, образуя бесчисленные варианты и схемы; армии, которым приходилось с ними сталкиваться, терялись перед лицом кажущегося хаоса. Конники были совершенно непредсказуемыми, казалось, в их рядах царит полный беспорядок, на самом же деле все маневры были великолепно скоординированны. Монгольским воинам не нужны были слова, они и без того знали, что и когда им надлежит делать. Единственным объяснением для их несчастных жертв было предположение, что те одержимы дьяволом.

Поражающая воображение скоординированность монгольских воинов, однако, была результатом суровой муштры и постоянных учений. В мирное время Чингисхан каждую зиму устраивал Великую Охоту — трехмесячную операцию, в ходе которой вся монгольская армия рассеивалась вдоль стартовой линии, длиной в восемь десятков миль, где-



нибудь в степях Средней Азии или на территории современной Монголии. Шест, воткнутый в землю в сотнях миль оттуда, обозначал конец охоты. Конники двигались вперед, гоня перед собой всех животных, которые встречались на пути. Медленно, словно в замысловатом танце, концы линии загибались, в конце концов линия превращалась в замкнутый круг, внутри которого оказывалась добыча (шест всегда был в центре круга). По мере того как кольцо сжималось, животных убивали. Самых крупных и опасных хищников оставляли напоследок. Великая Охота была для монгольских воинов отличным тренингом, учениями, в ходе которых они оттачивали способность общаться на расстоянии с помощью сигналов, точно координировать действия, не теряться в разных ситуациях и принимать решения, не дожидаясь приказаний. В тех учениях оттачивали даже бесстрашие, это тоже стало своего рода упражнением, когда отдельные воины выходили на единоборство с хищными зверями. Через охоту, игру Чингисхан насаждал свою идеологию, объединял людей, развивал в них взаимное доверие и укреплял дисциплину.

Сплачивая свои собственные отряды, найдите способ помочь людям лучше узнать друг друга и проникнуться взаимным доверием. Подобные упражнения не только помогут им наладить общение между собой, но и приведут к интуитивному пониманию того, что нужно делать. Не придется терять драгоценное время на бесконечные согласования, передачу сообщений и указаний, да и вы будете избавлены от постоянного контролирования работы коллектива. Если же вам удастся замаскировать подобные упражнения под игру или забаву, как в случае с Великой Охотой, тем лучше.

Тому Йоки было тридцать лет, когда он купил «Ред Сокс», безнадежно загубленную команду, которая за весь прошлый сезон выиграла всего 43 игры и собрала 2365 зрителей. Клуб был для него игрушкой. Из-за того, что он любил игроков, Йоки избаловал и вконец испортил их всех. А из-за того, что он их так баловал, они превозносили его до небес...

Хорошо известен диалог Бобби Доейра с Томми Хенриком, когда Бобби поинтересовался, почему они не сумели одолеть «Янки» в чемпионате страны. «Разве мы недостаточно хороши?» — спросил он.

«Не то чтобы вы были очень плохи, — ответил Хенрик, — но владелец вашей команды слишком хорош. „Янки“ нужно выигрывать турниры, чтобы разъезжать на „кадиллаках“, а у вас, „Ред Сокс“, и без побед все есть».

...У «Ред Сокс» дело было поставлено, как в любительской команде, а сражаться им приходилось с самой крепкой, самой профессиональной командой всех времен.

Эд Линн

«ХИТТЕР: ЖИЗНЬ И ПЕРЕЖИВАНИЯ  
ТЕДА УИЛЬЯМСА», 1993

Сороковые — пятидесятые годы прошлого века были отмечены соперничеством двух бейсбольных команд: бостонской «Ред Сокс», лидером которой был Тед Уильямс, и нью-йоркской «Янки», с ее великим хиттером Джо Димаджио. Владелец бостонской команды Том Йоки считал, что игроков надо баловать, он неустанно заботился о создании для них приятных и комфортных условий, поддерживал дружеские отношения. Если команда всем довольна, то и играть будет хорошо, полагал он. Поэтому Йоки был не прочь выпить с ребятами, поиграть с ними в карты, в поездках заказывал им номера в лучших отелях. Он интересовался всеми решениями менеджеров команды, настаивая на том, чтобы соблюдались интересы игроков и удовлетворялись все их требования.

Принципы нью-йоркского клуба были иными — здесь особое значение придавали строгой дисциплине и ориентировались на победу любой ценой. Разные службы не вмешивались в дела друг друга — такова была этика команды. Всем было известно, что судить об их работе будут по результату. Менеджеру была предоставлена возможность работать и принимать решения самостоятельно. Игроки «Янки» старались тянуться, соответствовать победным традициям команды; каждый боялся подвести, проиграть.

Так что же случилось потом? В команде «Ред Сокс» сложилась беспокойная обстановка: игроки конфликтовали друг с другом, выражали свое недовольство по любому поводу, жаловались на равнодушие и плохое отношение. За эти годы они лишь однажды выиграли всемирную серию. В отличие от них «Янки» были единым целым — сплоченные, одухотворенные, они победили в тринадцати всемирных сериях и десяти ежегодных чемпионатах США по бейсболу. Урок прост: не путайте приятельскую, корпоративную атмосферу с духом единства и сплоченности. Распуская своих солдат, потакая им и держась со всеми на равных, вы разрушите дисциплину и создадите питательную среду для раздоров и интриг. Победа способна выковать связи более прочные, чем поверхностное дружелюбие, но победу создают дисциплина, работа над собой и беспощадно высокие стандарты.

Наконец, последнее: вам потребуется организовать свою группу, разработать ее структуру в соответствии с силами и слабостями ваших солдат, их жизненными и социальными обстоятельствами. Чтобы это получилось, надо настроиться на максимальную чуткость к членам своей команды, к их человеческим качествам; вы обязаны понимать людей во всем, до мелочей, а также чувствовать дух времени.

Во время Гражданской войны в США генералы Союзной лиги (северяне) выбивались из сил, стараясь превратить в армию беспорядочную толпу. В отличие от дисциплинированных, прекрасно обученных войск Конфедерации многие солдаты-северяне не имели никакой выучки, более того, были мобилизованы принудительно, в последнюю минуту.

По большей части это были колонисты-пионеры, неотесанные мужланы, бродяги, к тому же они обеими руками держались за свою независимость. Некоторые генералы пытались насадить дисциплину в войсках, но по большей части безуспешно. Другие сосредоточивались на разработке стратегических планов, не придавая значения тому, что армия по-прежнему выглядела из рук вон плохо.

Генерал Уильям Текумсе Шерман подошел к проблеме по-другому: он изменил структуру организации, применяясь к индивидуальным особенностям своих людей. Он создал демократичную армию, поощрял проявление инициативы офицерами, при этом позволил им одеваться, как им нравилось, и не настаивал на муштре. Ослабив внешнюю дисциплину, он воспитывал дух товарищества и заботился о моральном состоянии солдат. А те были неутомимы, как и полагается бродягам. Шерман использовал это, создав подвижную, мобильную армию. Они пребывали в постоянном движении, всегда передвигались быстрее неприятеля, всякий раз выигрывали время. Армия Шермана наводила ужас на противника, сражаясь лучше всех у северян.

Подобно Шерману, не настаивайте на выполнении дисциплинарных условий, если это вызывает аллергию у ваших солдат. Лучше подумайте об их сильных сторонах, обращение к которым повысит ваш потенциал. Проявите изобретательность, поработайте над структурой группы, и пусть при этом ваш ум сохраняет такую же подвижность и гибкость, как та армия, которую вы возглавляете.

ОБРАЗ: Паутина.

*Большинство животных, атакуя, бегут по прямой. Паук плетет*

*свою сеть, он приспособливает ее к месту, подгоняет размеры, создает переплетения — простые или изощренно сложные. Но вот работа окончена, паутина соткана. Пауку не нужно охотиться; он просто ждет, когда очередной глупец попадет в тончайшие, едва заметные тенета.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Поэтому, когда борются... действуют, руководствуясь выгодой, производят изменения путем разделений и соединений. Поэтому он стремителен, как ветер; он спокоен и медлителен, как огонь... он непроницаем, как мрак; его движение как удар грома.

*Сунь-цзы (IV в. до н. э.)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Поскольку структура вашей армии должна соответствовать тем людям, которые ее составляют, то и к закону децентрализации нужно подходить гибко: некоторым людям необходима твердая рука. Даже если вы создаете организацию с более свободной дисциплиной, возможны обстоятельства, когда нужно ужесточить ее, давая подчиненным меньше свободы. Мудрый полководец не высекает свои слова на скрижалях, он всегда готов реорганизовать свою армию, которая при этом сможет оставаться современной и соответствовать велениям времени.

## **Обрати свою войну в крестовый поход: стратегия морали**

Как вдохновить людей и поддерживать их боевой дух? Секрет заключается в том, чтобы заставить их меньше думать о себе и больше о коллективе. Вовлеките их в ситуацию крестового похода против ненавистного врага. Заставьте почувствовать, что от их выживания зависит успех армии в целом. В группе, где людей действительно что-то связывает и объединяет, настроения и чувства столь заразительны, что воодушевить войско труда не составит. Вы должны быть впереди всех: пусть солдаты в окопах увидят, что вы готовы жертвовать собой. Это вдохновит их следовать за вами, так что они наперебой будут стараться заслужить ваше одобрение. Награда и наказание должны быть одинаково редкими, но значительными событиями. Помните: воодушевленная армия может творить чудеса, энтузиазм и вдохновение с лихвой восполнят отсутствие любых технических и материальных ресурсов.

## ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Все мы, люди, эгоистичны по природе своей. В любой ситуации наши мысли в первую очередь касаются собственных интересов: как это отразится на мне? может ли это быть полезным для меня? В то же время по необходимости мы стараемся скрывать свое себялюбие, приписывая себе альтруистические или бескорыстные мотивы. Наш закоренелый эгоизм, так же как и способность его маскировать, — по-настоящему серьезная проблема для любого лидера. Вам может казаться, что люди выполняют работу увлеченно, с неподдельным энтузиазмом, — именно так они и говорят о ней, это следует из их поступков. Затем, не сразу, вы замечаете признаки того, что кто-то из них — а может быть, и не один — использует свое положение в коллективе исключительно в собственных интересах. В один прекрасный день вы обнаружите, что коллектива-то, собственно, нет, а вы пытаетесь командовать армией эгоистичных и лукавых одиночек.

Вы ничего не сумеете поделать с армией, которая раздроблена на группки по сотне человек то тут, то там. Чего можно добиться с четырьмя тысячами человек, если они сплочены и стоят сомкнутым строем плечом к плечу, то невозможно совершить с сорока и даже четырьмястами тысячами солдат, если они разделены и раздираемы внутренними конфликтами.

МУБАРАК-ШАХ  
«ЗАКОНЫ ВОЙНЫ И МУЖЕСТВА» (XIII в.),  
ПЕРСИЯ

Именно в такой момент вы и начинаете размышлять о моральном духе — о том, что необходимо найти способ вдохновить свое войско, объединить его и превратить из скопища одиночек в команду, в единое целое. Здесь могут быть разные варианты. Вы можете поощрять своих людей, хвалить или награждать — только для того, чтобы позднее обнаружить, что разбаловали их, лишь подкормив тем самым и без того непомерно раздутый эгоизм. Также вы можете испробовать путь наказаний и ужесточения дисциплины — и добьетесь того, что люди озлобятся и займут оборонительную позицию. Вы можете попытаться зажечь их пламенными речами, увлечь общим делом, но в наши дни люди циничны, они видят вас насквозь.

Проблема заключается не в том, что вы делаете что-то не так, а в том, что вы поздно начали. Вы пришли к мысли о том, что необходимо

поднять моральный дух своего войска не до, а после того, как началось разложение. В этом ваша ошибка. Учитесь у великих полководцев и военачальников — великих вдохновителей: чтобы объединить солдат и поднять их моральный и боевой дух, нужно, чтобы они почувствовали себя частью не просто армии, но армии, которая сражается за правое дело. Это осознание может отвлечь их от собственных эгоистичных интересов и удовлетворить свойственную человеку потребность ощущать себя частью чего-то большего, нежели он сам. Чем больше они думают о группе, тем меньше думают о самих себе. Вскоре они начнут связывать собственные успехи с успехами группы; их интересы и более глобальные интересы совпадут. В армии подобного типа каждый понимает, что эгоистичным поведением он уронит себя в глазах остальных. Люди более чутко настраиваются на своего рода коллективное сознание.

Подобный настрой заразителен: люди, оказавшиеся в сплоченной, одухотворенной команде, невольно проникаются общим духом. Тот, кто восстает против него или придерживается эгоистичного поведения, как-то незаметно оказывается в изоляции. Вам необходимо добиваться такого положения дел с той самой минуты, как вы возглавите группу. Моральный дух должен быть привнесен сверху, то есть от вас.

Способность создать правильный настрой в группе, поддерживать дух коллективизма известна у военных как «управление людьми». Величайшие полководцы в истории — Александр Македонский, Ганнибал, Наполеон — были мастерами этого искусства, которое для военных не просто важно, в сражении оно может оказаться решающим фактором, от которого зависят жизнь и смерть, победа и поражение. Наполеон сказал однажды, что на войне «боевой дух против физического состояния оценивается как три против одного». Он имел в виду, что боевой дух его войск имеет решающее значение для исхода битвы: с воодушевленными, настроенными на победу солдатами он мог побить армию, втрое превосходящую по численности его собственную.

Чтобы создать наилучшую атмосферу в коллективе и не допустить появления разрушительных моральных проблем, воспользуйтесь опытом мастеров этого искусства и пройдите описанные ниже восемь шагов. Важно постараться пройти их все или, по крайней мере, как можно больше — среди них нет более или менее важных, каждый шаг имеет огромное значение.

**Шаг 1. Сплоти свое войско в борьбе за правое дело, за идею.** Сейчас более чем когда-либо люди испытывают потребность в том, чтобы верить во что-то. Они ощущают пустоту, которую, если ничего с этим не делать, попытаются заполнить духовными наркотиками или пустыми фантазиями. Однако вы можете воспользоваться этой тягой, направив ее в нужное русло и показав им нечто такое, за что стоит бороться. Сплотите людей, объедините их вокруг правого дела — и из горстки одиночек вы создадите армию исполненных энтузиазма воинов.

Таким делом или целью может стать все что угодно, но вы должны доказать, что это начинание актуально, соответствует духу времени, что за ним будущее и потому его важно и нужно отстаивать. Можно, если почувствуете, что это необходимо, придать ему некую одухотворенность. Самое лучшее, если имеется какой-либо противник — объект общей ненависти или просто кто-то, кому надо доказать свою правоту, — в ситуации противостояния группе легче сплотить свои ряды. Если вы пропустите этот шаг, то рискуете остаться с армией корыстных наемников, и тот удел, который, как правило, ожидает подобные армии, будет заслуженным.

**Шаг 2. Заботься, чтобы животы были полны.** Люди не могут подолгу пылать вдохновением, если их материальные потребности не удовлетворены. Если они почувствуют, что их используют, эксплуатируют, то естественный эгоизм немедленно поднимет голову и они начнут отрываться от группы. Благородное дело — нечто абстрактное или духовное — необходимо, чтобы объединить людей, но, чтобы удержать их вместе, требуются материальные стимулы. Не нужно баловать людей, переплачивая им, куда важнее создать ощущение надежности, сознание, что вы о них по-отечески заботитесь, думаете об их нуждах. Проявляя внимание к материальным потребностям своих подчиненных, вы к тому же получаете моральное право потребовать от них большей отдачи, когда потребуется.

Бывают моменты, когда место командующего не в тылу, в штабе, а на поле боя, с солдатами. Полная нелепица считать, будто поддержание боевого духа в войсках — дело лишь батальонного командира. Чем выше ранг, тем сильнее воздействие личного примера. Люди обычно не ощущают никакой близости с полководцем, сидящим где-то в штабе. Их вдохновляет близкий, физический контакт с ним. В минуты паники, усталости,



замешательства или если требуется что-то из ряда вон выходящее, личный пример командира творит чудеса, особенно в тех случаях, когда ему удастся окружить себя ореолом, чем-то вроде легенды.

ФЕЛЬДМАРШАЛ ЭРВИН РОММЕЛЬ  
(1891–1944)

**Шаг 3. Командир должен быть впереди.** Энтузиазм, с которым люди бросаются на защиту правого дела, рано или поздно угасает. Есть кое-что, что может ускорить процесс охлаждения и, более того, вызвать недовольство и ропот, — это ощущение, что вожди сами не делают того, за что ратуют. С самого начала ваши войска должны видеть, что вы впереди всех, чем-то жертвуете, разделяете общие тяготы — воспринимаете общее дело так же серьезно, как и они. Вместо того чтобы подталкивать их сзади, сделайте так, чтобы они побежали, стараясь угнаться за вами.

**Шаг 4. Сконцентрируйте ци.** В культуре Китая существует верование в ци, энергию, которая движет всем живым. Эта энергия одушевляет не только отдельные существа, но и коллективы. Каждой группе присущ определенный уровень ци, как физический, так и психологический. Лидер группы должен ощущать эту энергию и уметь ей манипулировать.

Праздность губительна для ци. Когда солдаты простаивают без дела, их боевой дух падает. Людей начинают глотать сомнения, и эгоистические мотивы без труда берут верх. Если армия занимает оборонительную позицию и слишком долго бездействует, выжидает, пытаясь угадать, как поведет себя неприятель, это тоже пагубно сказывается на ци. Поэтому стремитесь к тому, чтобы ваши солдаты были постоянно заняты делом, трудились, продвигались в направлении поставленной цели. Не заставляйте их томиться в ожидании следующей атаки, движение вперед воодушевит их на новые битвы. Наступательные действия помогают сконцентрировать ци, а сконцентрированная ци полна скрытой силы.

**Шаг 5. Играй на чувствах.** Лучший способ воодушевить людей — обращаться не к разуму, а к эмоциям. Люди, однако, от природы подозрительны, и, если вы начнете откровенно взывать к их чувствам — произнесете, например, пламенную речь, — от вас могут отшатнуться, сочтя коварным и неискренним манипулятором. Обращение к эмоциям требует определенной подготовки: вначале нужно усыпить подозрительность, а для этого необходимо устроить представление,

заинтересовать людей, привлечь внимание занимательным сюжетом. Теперь, когда контроль над чувствами у членов группы несколько ослаблен, вы можете постепенно приближаться к интересующей вас теме, легонько направляя их от веселья к гневу или возмущению. У мастеров управления людьми ощущение театра в крови: они знают, когда и как задеть своих солдат за живое.

**Шаг 6. Сочетай строгость с добротой.** Главное в управлении людьми — удержать равновесие между жесткостью и добрым отношением, наказанием и поощрением. Слишком частыми поощрениями вы разбалуете солдат, и вскоре они начнут принимать их как должное; слишком большая взыскательность и строгость приведут к упадку морального духа. Вам же необходимо уловить среднюю линию и поддерживать баланс. Сделайте поощрения редкими, и тогда даже простая похвала, не говоря уже о щедрой награде, приобретет особое значение. Гнев и наказания должны быть столь же редкими; жесткость не нужна — оберните ее справедливой требовательностью, установите высокие стандарты, выполнение которых не каждому под силу. Пусть ваши солдаты соперничают, наперебой стараясь добиться вашего одобрения. Заставьте их стремиться к тому, чтобы видеть от вас меньше строгости и больше похвал.

**Шаг 7. Создай миф группы.** Армии с высочайшим боевым и моральным духом — это, как правило, армии, уже испытанные в боях. У воинов, сражавшихся бок о бок не в одной кампании, неизбежно появляется что-то вроде мифов, основанных на воспоминаниях о былых славных победах. Стать достойным традиций и репутации такого коллектива почетно; тот, кто не справляется с подобными требованиями и роняет честь мундира, покрывает себя позором. Чтобы создать подобный миф, нужно, чтобы вы возглавляли свою армию в как можно большем числе сражений. Разумно начинать с легких случаев, в которых победа вам гарантирована, — это поможет вселить в воинов уверенность. Сам по себе успех поможет вам сплотить группу. Подумайте о девизах и символах, которые поддержат миф. Ваши солдаты захотят принадлежать к славной когорте.

**Шаг 8. Будь безжалостным к нытикам.** Если дать слабинку или чуть промедлить, нытики, ворчуны и хронически недовольные могут посеять в группе беспокойство и даже панику. Таких следует мгновенно изолировать, а при первой же возможности избавляться от них. В любой

группе найдутся люди, образующие ядро — самые активные, увлеченные и дисциплинированные из всех, — это ваши лучшие солдаты. Выявляйте их, поддерживайте это рвение и ставьте их в пример. Такие люди естественным образом уравнивают недовольных и паникеров.

В период Весны и Осени на царство Ци напали царства Цзинь и Янь. Вначале захватчики превосходили Ци военной мощью. Один из именитых сановников при дворе Ци порекомендовал правителю царства мастера боевых искусств Тянь Жан-цзюя. Этому человеку, которого позднее стали называть Сыма Жан-цзюй, приписывают один из известнейших трактатов, посвященных военному искусству, «Сыма фа»...

Правитель Ци впоследствии нередко призывал к себе Сыма Жан-цзюя и беседовал с ним о военном искусстве. Правителю очень нравилось то, что говорил ему Жан-цзюй, и он сделал его генералом, поставив во главе армии, чтобы противостоять натиску войск Цзинь и Янь.

Жан-цзюй сказал: «Я незнатного происхождения, и все же господин возвышает меня даже над вельможами. Солдаты мне пока не преданы, народ ко мне не привык, к тому же власть у меня невелика, ведь я человек незначительный. Я прошу поставить одного из самых любимых твоих советников, какого-нибудь почтенного и уважаемого человека, надзирать за армией». Правитель согласился и назначил такого человека. Жан-цзюй попрощался, договорившись, что завтра в полдень вельможа встретится с военными командирами. Затем Жан-цзюй установил солнечные и водяные часы, теперь он был готов к встрече. Между тем вельможа, получив новое назначение, возгордился, воображая, что, как надзирающий, сможет сам командовать своей армией. Его высокомерие и заносчивость не позволили ему торопиться на встречу, хоть он и обещал быть вовремя. Его родня и друзья устроили пир в его честь, так что он остался с ними выпить вина. На другой день, в полдень, он не прибыл на встречу с командирами. Жан-цзюй сломал солнечные и водяные часы. Он собрал войска и объявил им о том, каков был уговор с новым надзирающим. Вельможа прибыл, наконец, только к вечеру. Сыма Жан-цзюй спросил, почему он опоздал. Тот отвечал: «Мои родственники, вельможи, устроили прощальный пир в мою честь, вот я и задержался с ними». Жан-цзюй сказал: «В день, когда полководец получает приказ, он забывает о доме; дав обещание накануне битвы, он забывает о семье; при звуке барабанов войны он забывает о собственном теле. Сейчас враги вторглись в нашу страну, солдаты на границе брошены на произвол судьбы, повелитель не может отдыхать или наслаждаться яствами, от тебя зависят жизни простых людей — как можешь ты говорить о каких-то пирах?»

После этого Жан-цзюй вызвал офицера, ответственного за дисциплину в войсках, и спросил его: «По закону военного времени что случается с тем, кто является позже назначенного срока?»

Офицер ответил: «Его полагается обезглавить». Вельможа, в ужасе от услышанного, направил гонца к правителю с донесением обо всем и просьбой о помощи. Но высокомерного аристократа казнили раньше, чем успел вернуться гонец, причем о казни было объявлено всей армии. Все солдаты тряслись от страха. Наконец от правителя явился посланник с письмом, в котором объявлялось о помиловании вельможи, ведь тот не знал армейских порядков. Посланник мчался галопом и осадил коня уже в самом лагере. Жан-цзюй, прочтя письмо, сказал: «Когда полководец находится в поле, он должен повиноваться не всем приказам правителя». Еще он сказал офицеру, отвечающему за дисциплину: «Есть закон, по которому нельзя скакать галопом по военному лагерю, но только что гонец именно так и поступил.

Какое наказание ему за это надлежит?» Офицер ответил: «Его полагается казнить». Посланник помертвел от ужаса, но Жан-цзюй, промолвив: «Негоже убивать гонца самого правителя», велел лишить жизни двух человек, сопровождавших посланника. Обо всем этом также было объявлено солдатам. Гонцу же Жан-цзюй повелел отправляться назад и доложить обо всем правителю. После этого он приступил к исполнению своих обязанностей командующего. Пока солдаты устраивали лагерь, он лично проверял, как роют колодцы, возводят очаги, как готовится еда и какое дают питье, как ухаживают за больными. Он делил с солдатами все, что полагалось ему как командиру, сам ел ту же пищу, что и они.

Особенно добр он был к ослабевшим и уставшим.

Через три дня Жан-цзюй объявил о начале похода. Собрались все, даже больные рвались в бой за Жан-цзюя. Услышав об этом, полководцы Цзинь и Янь отвели свои армии от царства Ци. Теперь Жан-цзюй преследовал их, нанося удар за ударом. Ему удалось вернуть все отнятые земли и вернуться с победой.

КОММЕНТАРИЙ  
к «ТРАКТАТУ О ВОЕННОМ  
ИСКУССТВЕ» СУНЬ-ЦЗЫ

*Знаешь, я уверен, что не число и не сила приносят победу в бою;  
но перед той армией, у которой силен дух, не устоит ни один  
неприятель.*

КСЕНОФОНТ  
(ок. 430 — ок. 355 до н. э.)

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

1. В начале 1630-х у Оливера Кромвеля (1599–1658), английского мелкопоместного дворянина из графства Кембриджшир, было тяжело на душе, его не оставляли мысли о смерти. В поисках выхода из глубокого душевного кризиса он обратился к пуританской религии, после чего жизнь его переменилась самым удивительным образом. Существование

наполнилось новым смыслом: у Кромвеля появилась уверенность, что ему довелось вступить в общение непосредственно с Богом. Отныне он уверовал в предопределение, в то, что все происходит по воле Господа, что в мире нет случайностей. Насколько нерешительным и робким был он до сих пор, настолько теперь был целеустремлен: он увидел в себе Божьего избранника.

Спустя несколько лет Кромвель вошел в парламент, где выступал от имени простого народа, страдавшего от гнета аристократии. Но он чувствовал, что это не конечная его цель, что Бог ждет от него чего-то большего, чем политика; ему рисовались картины нового крестового похода, возглавить который предназначено было ему. В 1642 году парламент, который вел непримиримую борьбу с Карлом I, проголосовал за то, чтобы урезать расходы королю, если тот не согласится на ограничение монаршей власти. Карл ответил на это требование отказом, после чего началась гражданская война между «кавалерами» (сторонниками короля, которые носили прически с длинными волосами) и «круглоголовыми» (мятежниками, прозванными так за то, что они коротко стригли волосы). Самыми горячими сторонниками парламента были пуритане, то есть такие, как Кромвель, которые видели в войне с королем свой шанс — больше чем шанс, свое призвание.

Хотя военного опыта у Кромвеля совсем не было, он спешно собрал войско — шестьдесят всадников из своего родного Кембриджшира. У него была цель войти с ними в какой-нибудь полк, набраться опыта, сражаясь под началом другого командира, а со временем проявить себя.

Кромвель был абсолютно уверен в успехе, поскольку сторона, на которой он выступал, представлялась ему непобедимой: что ни говори, Бог поддерживал их, а все его люди веровали в Господа и в то, что они призваны построить новую Англию, праведную и благочестивую.

Несмотря на нехватку опыта, Кромвель обладал своего рода военной интуицией: он придумал особый способ ведения военных действий, в основе которого лежало использование легкой, быстрой и подвижной кавалерии, и в первые же месяцы службы показал себя как храбрый и деятельный командир. Кромвелю доверили командовать более крупным отрядом, но довольно скоро он понял, что слишком переоценивает боевой дух тех, кто сражался рядом с ним: сколько раз уже случалось, что он вел кавалерию в атаку, желая пробить брешь в рядах противника, — и все лишь для того, чтобы с отвращением и горечью увидеть, как солдаты, не

слушая приказов, занимаются мародерством во вражеском лагере. Порой он пытался придержать часть своего подразделения в резерве, чтобы позднее, в разгар битвы, использовать в качестве подкрепления, но единственная команда, которую они хотели слышать, была команда атаковать, а в тылу отряд превращался в беспорядочную расхлябанную толпу. Воображая себя крестоносцами, люди Кромвеля в битве вели себя как наемники, воюющие ради денег, и искатели приключений. Пользы от них не было никакой.

В 1643 году, став во главе собственного полка, Кромвель решил покончить с прошлым. С этого момента он набирал в полк не всех подряд, а лишь людей определенной направленности: его интересовали те, кому, как и ему самому, была свойственна искренняя вера, кто был способен на религиозные откровения и прозрения. Он выявлял их, испытывал искренность и глубину веры. Порвав старую традицию, он предпочитал аристократам простолюдинов, производя их в офицеры; он писал другу: «Я предпочту простого деревенского мужлана, который знает, за что он сражается, и любит то, что знает, чем того, кто зовется джентльменом, но ничего собой не представляет». Кромвель требовал, чтобы его рекруты пели псалмы и молились вместе. Строго взыскивая за нарушение дисциплины, он учил их видеть часть Божьего замысла во всем, что они делают. С другой стороны, он по-отечески заботился о своих солдатах, что по тем временам было необычно: следил, чтобы они были хорошо накормлены, одеты, чтобы им вовремя и хорошо платили.

Теперь, когда армия Кромвеля шла в бой, с этой силой приходилось считаться. Всадники ехали плотной группой, громко распевая религиозные псалмы и гимны. Приближаясь к королевским войскам, они вдруг разом переходили на рысь, и все это разительно отличалось от беспорядочного и импульсивного поведения других отрядов. Даже в рукопашной стычке с неприятелем они умудрялись сохранять свойственный им порядок, более того, их отступления были поразительно упорядоченными. Страх смерти был чужд этим людям, ведь они верили, что с ними Бог: они могли двигаться вверх по холму, прямо на неприятельский огонь, маршевым строем, не сбивая шаг. Добившись полного порядка в своей кавалерии, Кромвель управлял ей, добиваясь бесконечной гибкости. Его войска побеждали в одном сражении за другим.

В 1645 году Кромвель стал генерал-лейтенантом от кавалерии в армии новой модели, ядром которой стали его отряды «железнобоких».

В сражении при Нейзби 14 июня 1645 го-да его полк сыграл решающую роль в победе. Спустя еще несколько дней кавалерия Кромвеля окончательно разгромила роялистов при Лэнгпорте, поставив эффектную точку в первом этапе гражданской войны.

#### ТОЛКОВАНИЕ

То, что Кромвеля нередко причисляют к великим полководцам истории, лишний раз свидетельствует, что ему удалось удивительно хорошо проникнуть в природу военной машины в действии. На втором этапе гражданской войны он был назначен главнокомандующим армии «круглоголовых», а позднее, после казни короля Карла, стал лордом-протектором Англии. Хотя он и опередил свое время с провидческой идеей мобильных отрядов, при этом он не показал себя ни блестящим стратегом, ни тактиком. Секрет успеха заключался единственно в высоком моральном духе и дисциплинированности его кавалерии, а достичь этого ему удалось, правильно подойдя к отбору рекрутов — людей, искренне и глубоко убежденных в правоте дела, которое им предстояло защищать. Такие люди были открыты его влиянию, безоговорочно принимали требования дисциплины. С каждой новой победой их преданность росла, росла и сплоченность армии. Кромвель мог потребовать от них многого, он был в них уверен.

Сделайте из этого вывод: прежде всего нужно серьезно отнестись к подбору кадров. Наверняка многие станут уверять вас в преданности, но наступит день решающей битвы, и вы поймете: им просто нужна была любая работа. Солдаты такого типа — не более чем наемники, с ними вы далеко не продвинетесь. Настоящие, искренние приверженцы — вот кто вам нужен, а любые самые впечатляющие послужные списки значат меньше, чем преданность и готовность на жертвы. Убежденные сторонники изначально открыты вашему влиянию, укреплять моральный дух и дисциплину при их поддержке значительно легче. Эти люди составят ядро коллектива, на которое вы сможете опереться; они помогут остальным понять ваши наказы и в конечном счете выведут всю армию на достойный уровень. Старайтесь, насколько это возможно в нашем приземленном мире, превратить свое сражение в духовный поход, возвышенное дело, превосходящее обыденность настоящего.

2. В 1931 году двадцатитрехлетнему Линдону Бейнсу Джонсону предложили работу, о которой он мог только мечтать: секретарем у Ричарда Клеберга, вновь избранного конгрессмена от Четырнадцатого избирательного округа штата Техас. Джонсон в то время был школьным учителем, преподавал ученикам старших классов искусство ведения дискуссии, но имел и немалый опыт работы в разных политических кампаниях, кроме того, у молодого человека определенно имелись честолюбивые устремления. Старшеклассники школы города Хьюстона в штате Техас решили, что он сразу же забудет о них, но, к удивлению двух его лучших учеников, Л. Е. Джоунса и Джина Латимера, он не просто поддерживал связь, но и регулярно писал им из Вашингтона. А шесть месяцев спустя ребят ожидал еще больший сюрприз: мистер Джонсон пригласил их в Вашингтон и предложил стать его помощниками. Великая депрессия была в самом разгаре, росла безработица, а уж найти приличную, а тем более престижную работу было совсем трудно. Подростки ухватились за предоставленную им возможность. Они почти ничего не знали о том, что им предстояло.

Платили Джоунсу и Латимеру смехотворно мало, а скоро стало ясно, что бывший учитель готов выжать их до капли, заставляя работать на пределе человеческих возможностей. Они трудились по восемнадцать, а то и по двадцать часов в день. Их основной задачей было отвечать на письма избирателей. «Шеф был наделен способностью или, лучше сказать, талантом использовать людей по максимуму, — писал позднее Латимер. — Он мог, к примеру, сказать: „Гляди-ка, Джин, а ведь похоже, что твой напарник сегодня тебя опережает“. И я начинал работать в ускоренном темпе. „Л. Е., гляди, он тебя нагоняет!“ И вот мы оба стучим по клавишам пишущих машинок часами напролет, без передышки, стараясь опередить один другого».

Джоунс, прежде не отличавшийся особой покорностью, все более и более напряженно работал на босса. Джонсон, казалось, самой судьбой предназначен для великих дел: у него просто на лице было написано, что восхождение на небывалые высоты власти неизбежно для такого человека, — это привлекало к нему амбициозного юношу. Джонсон мог что угодно представить благородным правым делом, даже самый тривиальный случай в его интерпретации выглядел как крестовый поход за интересы избирателей Клеберга, и Джоунс ощущал себя одним из крестоносцев, частью истории.



Самой же важной причиной, по которой молодые люди были готовы работать не покладая рук, стало то, что сам Джонсон не щадил и себя, трудясь еще усерднее, чем помощники. Когда сонный Джоунс приплетался на службу к пяти часам утра, свет в кабинете уже горел и Джонсон сидел, с головой погруженный в работу. Он никогда не требовал от подчиненных чего-то, чего не делал бы сам. Он был неутомим, в нем кипела неиссякаемая энергия, и это заражало. Разве можно было рядом с таким человеком не выкладываться, полностью отдаваясь делу?

Джонсон отличался не только повышенной требовательностью, он мог жестко, а подчас и жестоко критиковать подчиненных. Время от времени, однако, он вдруг выказывал свое расположение, хвалил молодых людей, когда те совсем этого не ожидали. В такие моменты они мгновенно забывали обо всех неприятных издержках своей службы. Они ощущали такой подъем, что готовы были идти за шефом на край света.

Джонсон и в самом деле сделал карьеру, поначалу заняв видное место в канцелярии Клеберга, а затем обратив на себя внимание самого президента Франклина Д. Рузвельта. В 1935 году Рузвельт назначил Джонсона тexasским уполномоченным Национальной администрации по делам молодежи. Джонсон приступил к формированию новой команды, ядром которой оставались два его верных помощника; он добился того, что и другие молодые люди, для которых он нашел работу в Вашингтоне, стали его преданными соратниками. Динамичный стиль работы, хорошо знакомый Джоунсу и Латимеру, теперь распространялся далее: ассистенты соперничали, стараясь заслужить похвалу шефа или просто обратить на себя его внимание, каждый стремился угодить ему, соответствовать его стандартам, быть достойным его и дела, которому он служит.

В 1937 году внезапно умер конгрессмен Джон Бьюкенен, депутат от Десятого округа штата Техас, и в парламенте освободилось место. Обстоятельства складывались явно не в пользу Джонсона — он до сих пор оставался политиком второго ряда и к тому же был совсем еще молод, — но он решил баллотироваться. Его приверженцы, тщательно отобранные и тщательно выпестованные, разъехались по всему штату: писали речи, готовили барбекю, вербовали сторонников, исполняли обязанности няни, водителя — словом, делали все, что бы ни потребовалось в ходе кампании.

За шесть коротких недель рядовые армии Джонсона исколесили Десятый округ вдоль и поперек. А рядом с ними был и сам Джонсон, который бился так, словно от исхода выборов зависела его жизнь. Вместе со своей

командой он отвоевывал один голос за другим, навещая самые отдаленные уголки округа, и в результате, к большому удивлению других претендентов, победил на выборах. Его дальнейшая политическая карьера была настолько яркой — он был вначале сенатором, а позднее президентом США, — что воспоминания об этом первом успехе несколько приглушились, скрыв основу, на которой базировался успех: ту армию преданных и неустоимых сторонников, которую он создал для себя в течение пяти предшествующих взлету лет.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Линдон Джонсон был чрезвычайно честолюбивым молодым человеком. Не имея ни денег, ни связей, он, однако, располагал чем-то более ценным: тонким пониманием человеческой психологии. Чтобы приобрести влияние, вам необходима поддержка, опора, а для этого люди — преданная армия сторонников — ценнее денег. Есть вещи, которых вы не сможете купить ни за какие деньги.

Создать такую армию непросто. Люди противоречивы, они подозрительны и недоверчивы: нажмете слишком сильно — и они отвернутся от вас; обращаетесь с ними хорошо — и они будут недооценивать вас, принимать ваше отношение как должное. Джонсону удалось обойти эти ловушки, добившись того, чтобы его сотрудники стремились к его одобрению. Он трудился без устали, выкладывался больше, чем любой из подчиненных, и люди это видели; тот, кто не мог дотянуть до его уровня, чувствовал вину и воспринимал себя эгоистом. Лидер, который работает вот так, не жалея собственных сил, возбуждает состязательный дух в своих сотрудниках, и те тоже выкладываются, чтобы доказать, в первую очередь самим себе: они тоже чего-то стоят. Демонстрируя, сколько своего личного времени и сил он готов пожертвовать ради дела, Джонсон заслужил уважение подчиненных. Завоевав их расположение, он мог рассчитывать, что его критические замечания, даже самые резкие, произведут желаемый эффект: подчиненные переживали, чувствуя, что огорчили босса. В то же время неожиданное проявление доброты, знак расположения окончательно подкупали и делали его неотразимым.

Важно понимать: настроения заразительны, и вы, как лидер, должны задавать тон, чтобы поднять боевой дух. Если вы станете требовать жертв, не принося их (поручая все своим заместителям или ассистентам), то

солдаты впадут в апатию и бездеятельность, да еще при этом будут вас осуждать. Начнете проявлять излишнюю мягкость, чересчур много заботиться о благополучии подчиненных — и вы охладите пыл их сердец, а вместо солдат взрастите испорченных, балованных детей, не переносящих ни малейшего нажима или требования работать с полной отдачей. Личный пример — лучший способ найти верный тон и поднять боевой дух своей армии. Глядя на вас и видя преданность делу, самоотдачу, люди проникнутся тем же духом энергии и самопожертвования. Ваше неодобрительное замечание (их не должно быть слишком много) лишь заставит напрягать все силы, чтобы вас не подвести, стать достойными ваших высоких стандартов. Вам не придется заставлять подчиненных работать из-под палки — они будут из кожи вон лезть, стараясь добиться вашей похвалы.

Война Волков и Собак

Как-то между Волками и Собаками возникла вражда. Собаки выбрали пса греческой породы своим полководцем. Но он не спешил бросаться в битву, хотя Волки угрожали и пугали Собак. «Поймите, — говорил он, — ведь я намеренно оттягиваю схватку. Причина в том, что, перед тем как действовать, нужно сначала посоветоваться. С одной стороны, Волки — они все одной породы, одного цвета. А у наших солдат разные привычки, к тому же каждый гордится своей родиной. Даже цвет у них неодинаков: одни черные, другие рыжие, а третьи серые с белым. Как я поведу в сражение таких разных бойцов, тех, между кем нет согласия?» В любой армии единство воли и цели — залог победы над врагом.

Эзоп

«Басни» (VI в. до н. э.)

3. В мае 218 года до н. э. великий полководец Ганнибал из Карфагена (современный Тунис) приступил к осуществлению грандиозного замысла: повел армию через Испанию, Галлию и Альпы на Северную Италию. Целью его было разбить римские легионы на их собственной земле и положить долгожданный конец захватнической политике Рима.

Альпы были почти непреодолимым препятствием на их пути — что и говорить, переход целой армии через высокие горы был поистине беспрецедентным. И все же в декабре того же года Ганнибал, несмотря на все трудности, достиг Северной Италии, застав римлян врасплох, а местность совершенно не защищенной, открытой для вторжения. Ганнибалу конечно же пришлось заплатить немалую цену за этот успех: из 102 тысяч солдат, начавших поход, в живых остались лишь 26 тысяч, да и

те были обессилены и истощены, вымотаны до предела, и не только физически. Хуже всего было то, что времени для восстановления сил тоже не оставалось: римская армия уже была на подступах к реке По, всего в нескольких милях от лагеря карфагенян.

Накануне первого боя с грозными римскими легионами Ганнибалу необходимо было каким-то образом оживить своих солдат. Он решил устроить представление: привел группу пленных и приказал им сражаться друг с другом на смерть, подобно гладиаторам, на глазах у солдат. Победителям он посулил свободу и право сражаться в рядах своей армии. Пленные согласились, и началось многочасовое кровавое зрелище, которое полностью отвлекло воинов Ганнибала от их собственных несчастий и тягостных раздумий.

Когда бои закончились, Ганнибал обратился к своим людям. Сражение, сказал он, так развлекло всех потому, что пленные боролись по-настоящему, не жалея сил. Отчасти дело в том, что даже у слабейших откуда-то берутся силы, если поражение грозит смертью, но есть и иная причина: у пленников появилась надежда влиться в славную армию карфагенян, из жалких и презренных рабов превратиться в свободных воинов, которые сражаются за великое дело, против ненавистных римлян. Вы, продолжал Ганнибал, находитесь в точно таком же положении. Вам предстоит бой с очень сильным врагом. Вы сейчас далеки от дома, вокруг чужая земля и некуда бежать — в каком-то смысле вы пленники, как и они. Выбор прост: свобода или рабство, победа или смерть. Но сражайтесь так же, как бились сегодня эти люди, и вы одержите победу.

Бой и речь Ганнибала возымели действие на солдат, и на другой день они сражались яростно, не на жизнь, а на смерть, и победили. Вслед за этой победой последовали и другие, над значительно превосходящими их по численности римскими легионами.

Прошло почти два года, и противники встретились при Каннах. Перед началом битвы армии расположились в пределах видимости друг друга, так что карфагенянам было видно, насколько силы неприятеля превосходят их собственные. По шеренгам прокатился испуганный ропот, и все затихли. Один из карфагенских офицеров, по имени Гисго, выехал вперед, оглядывая римские полчища. Остановившись перед Ганнибалом, он дрогнувшим голосом обратился к полководцу, обращая его внимание на неравенство сил. «Ты упустил из виду одно обстоятельство, — спокойно

ответил Ганнибал. — Среди множества людей на той стороне нет ни единого по имени Гисго».

Гисго хохотнул, следом рассмеялись те, кто мог слышать разговор, и шутка прошла по рядам, мигом сняв напряжение. Нет, у римлян не было Гисго. Только у карфагенян был свой Гисго, и только у них был Ганнибал. Вождь, способный шутить в подобный момент, казался, должно быть, совершенно уверенным в победе — а уж если вождем был сам Ганнибал, то подобная уверенность была, пожалуй, вполне обоснованной.

Тревогу с лиц воинов как ветром сдуло, всем передалась хладнокровная уверенность полководца. В тот день при Каннах карфагеняне нанесли римлянам сокрушительное поражение.

Четыре смельчака, незнакомых друг с другом, не решатся напасть на льва. Четверо менее отважных, но хорошо друг друга знающих, уверенных в надежности товарищей и, значит, во взаимной поддержке, не задумываясь пойдут в атаку. Такова, в двух словах, наука организации армии.

Полковник Шарль Ардан  
дю Пик (1821–1870)

## ТОЛКОВАНИЕ

Ганнибал обладал редкостным умением вдохновлять. Другие в подобных обстоятельствах пустились бы в разглагольствования, произносили бы пылкие речи. Он понимал: полагаться на слова означает проиграть дело. Слова лишь скребут по поверхности, они не затрагивают глубинные чувства, а вождю необходимо проникнуть в сердца воинов, добиться, чтобы у них вскипела кровь, повлиять на умонастроения. Ганнибал не действовал прямолинейно — сначала он снимал напряжение, ощущение тревоги, отвлекал солдат от проблем и помогал им ощутить единство. Только после этого он обращался к ним, и тогда своей речью ему удавалось безраздельно завладеть чувствами людей.

При Каннах одной удачной остроты было достаточно, чтобы добиться эффекта: вместо того чтобы многословными речами пытаться убедить армию в своей уверенности в победе, Ганнибал эту уверенность показал. Просто смеясь над шуткой про Гисго, люди сплывались, понимая внутренний смысл и подоплеку этих незамысловатых слов. Речи в такой ситуации были излишни. Ганнибал понимал, что легкое изменение в настроении его солдат способно изменить ход событий, превратив неизбежное, казалось бы, поражение в грандиозную победу.

Подобно Ганнибалу, старайтесь и вы тонко и незаметно воздействовать на чувства людей: заставьте их плакать или смеяться над чем-то, что, казалось бы, не связано напрямую со злободневными проблемами и событиями. Эмоции заразительны, они объединяют людей, заставляют почувствовать общность. Вы можете играть на них, как на фортепьяно, вызывая у людей то одно чувство, то другое. Риторика и пламенные призывы только раздражают и оскорбляют нас, мы прекрасно понимаем, что за ними стоит, видим ораторов насквозь. Вдохновлять — совсем другое, куда более тонкое искусство. Действуя не в лоб, донося до людей свой эмоциональный призыв, вы проникаете им в души, вместо того чтобы растечься по поверхности.

Он внезапно перестал беспокоиться за себя и думать забыл о зловещем роке. Из человека он превратился в часть. Он чувствовал, как нечто, частью чего он теперь стал — полк, армия, общее дело или страна, — находится на переломе. Он влился в общую личность, руководимую сейчас единым стремлением. Теперь он не смог бы бежать, как не может мизинец восстать против руки... Он ощущал присутствие рядом товарищей, помнил о нем постоянно. Он чувствовал это единение с однополчанами, нечто неуловимое, но более могущественное, чем даже само дело, за которое они сражались. То было таинственное братство, рожденное дымом сражений и смертельной опасностью.

Стивен Крейн (1871–1900)  
«Алый знак мужества»

4. В 1930–1940-е годы команда «Грин Бей Пэкерс» была одной из наиболее успешных в профессиональном американском футболе, однако к концу пятидесятых она стала худшей. Что же случилось? В команде было много талантливых и даже прославленных футболистов, таких как Пол Хорнунг, игрок сборной США. Владельцы клуба делали все, что могли — нанимали новых тренеров, приглашали новых игроков, — но никакими средствами не удавалось замедлить падение. Игроки устали; бесконечные проигрыши выматывали их. Но на самом-то деле они были совсем не плохи: в нескольких играх до победы оставался буквально шаг — и все же они проигрывали. Что можно было поделать? Казалось, ситуацию не переломить.

В 1958 году команда скатилась к нижней строчке в турнирной таблице. К сезону 1959 года была сделана очередная попытка изменить положение — приглашен очередной новый тренер, Винс Ломбарди.

Игрокам мало что было о нем известно, слышали только, что он был помощником тренера в «Нью-Йорк Джайентс».

Когда игроков собрали для знакомства с тренером, они ожидали услышать от него привычную речь: это, мол, переломный год, все изменится, я спуска никому не дам, придется работать по-новому... Ломбарди их не разочаровал: спокойно и энергично он изложил свой свод правил и кодекс поведения. Но кое-кому из футболистов показалось, что тренер все же отличается от предшественников: он источал спокойную уверенность — не было ни криков, ни претензий. По его тону и манере держаться можно было решить, что «Пэкерс» — уже команда победителей; оставалось только дожить до этого, воплотить это в жизнь. Кто же он, идиот-мечтатель или, может быть, ясновидящий?

Потом начались тренировки, и снова отличие Ломбарди от предшественников было не в том, как он проводил их, а в том, с каким настроением они проходили: игроки почувствовали эту разницу. Тренировки стали короче, зато возросли физические нагрузки, это почти граничило с пыткой! Они были напряженными, с бесконечным повторением отдельных простых движений и связок. Кроме того, Ломбарди объяснял, что и зачем он делает: отрабатывает систему, основанную не на внезапности и неожиданности, а на достижении эффективной игры за счет безукоризненной техники. Игрокам приходилось напрягать все силы и быть очень внимательными — малейшая ошибка каралась дополнительными упражнениями, причем такой штраф грозил не только самому игроку, но и всей команде.

Ломбарди действительно удалось коренным образом изменить характер тренировок: больше не было муштры, игроки перестали скучать, не расслаблялись, им приходилось постоянно держать ухо востро.

Предыдущие тренеры всегда выделяли наиболее сильных игроков, к ним было особое отношение: что поделаешь, звезды! Звездам многое сходило с рук, они могли покидать тренировки раньше других, а приходили с опозданием. Другим членам команды ничего не оставалось, как мириться с таким положением, но в глубине души их это возмущало. У Ломбарди не было фаворитов, как не было для него и звезд. «Наш Ломбарди очень справедлив, — рассказывал блокирующий защитник Генри Джордан. — Он со всеми обращается одинаково — всех гоняет, как собак». Игрокам это нравилось. Им приятно было наблюдать, как на великого Хорнунга кричат, как его муштруют наравне со всеми.

Критика Ломбарди была безжалостной, она проницала игроков всерьез, задевала за живое. Казалось, он знает все их слабости, все комплексы. Откуда, к примеру, он мог узнать, что Джордан не выносит, когда его отчитывают при всех? Ломбарди использовал этот страх публичных наказаний, чтобы заставить игрока работать с большей отдачей. «Мы постоянно из кожи лезли, стараясь доказать Винсу, что он не прав, — вспоминал один из игроков. — Такой у него был психологический прием».

Тренировки становились все более интенсивными, никогда в жизни игроки так не выкладывались. Мало-помалу они заметили, что стали приходить на стадион все раньше и проводить на тренировке все больше времени.

К началу сезона Ломбарди добился того, что игроки были готовы к любой неожиданности. Бесконечная муштра настолько надоела футболистам, что они с радостным нетерпением ожидали возможности поиграть наконец по-настоящему — и, к их удивлению, вся подготовительная работа не прошла даром, оказалось, что играть теперь стало намного легче. Они были лучше подготовлены, чем какая-либо другая команда, и к концу игры уставали намного меньше. Сезон начался с того, что они выиграли три игры подряд. Конечно же этот нежданный успех невероятно поднял боевой и моральный дух команды.

«Пэкерс» закончила год с результатом 7/5 (7 побед и 5 поражений) — потрясающе, если учесть, что результат предыдущего года был 1/10 плюс одна ничья. Одного сезона под управлением Ломбарди хватило, чтобы команда стала крепкой, сплоченной, примером для других команд-профессионалов. Из такой команды никто не хотел уходить.

В 1960 году «Пэкерс» участвовала в играх Суперкубка, а в 1961-м стала победительницей — и полоса удач только начиналась! Спустя годы многие члены команды, игравшие в ней при Ломбарди, пытались объяснить, каким образом он сумел преобразить их, но никому, по сути дела, так и не удалось сформулировать, как же все-таки он этого добился.

## ТОЛКОВАНИЕ

Когда Винс Ломбарди взялся за работу с «Грин Бей Пэкерс», он сразу же определил проблему: команда страдала юношеской болезнью пораженчества. Подростки нередко встают в позу, одновременно и вызывающую, и вялую. Для них это способ сохранить свое достоинство: ведь, если прикладывать какие-то усилия, пытаться что-то сделать, можно



провалиться и уронить собственное достоинство, а это невыносимо, поэтому они готовы поступиться своими надеждами, усматривая своеобразное благородство в ничегонеделании и демонстрации маски посредственности. Куда как просто сказать: мне ничего не нужно. Одно дело проиграть, желая добиться успеха, другое — добровольно отказаться от возможного успеха, избрать удел ничтожества.

Целые коллективы могут подхватить эту заразу, сами того не заметив. Достаточно нескольких неудач, да еще нескольких членов команды, охваченных подростковыми настроениями, и постепенно притязания становятся все ниже, а пораженческие настроения растут. Лидер, пытающийся изменить ситуацию криком, требованиями, ужесточением дисциплины, только усугубляет ситуацию — он, по сути, подыгрывает «подросткам», усиливает в них стремление к бунту.

Ломбарди был гениальным вдохновителем, к тому же он прекрасно разбирался в психологии. Для него все команды Национальной футбольной лиги были равны по своим потенциальным возможностям. Различие крылось в отношении и боевом духе: излечив пораженчество команды, можно было привести ее к победе, это окрылило бы игроков, подняло их моральный дух, что обернулось бы новой серией побед.

Ломбарди понимал, что не следует действовать с игроками прямолинейно — нужно было хитростью заставить их измениться. Он начал с демонстрации непоколебимой уверенности в успехе, обращаясь к игрокам как к победителям. Это заставило их поверить в свои силы, хотя сами они этого еще не осознавали. Он изменил сам характер тренировок, их дух, сделав занятия спокойными, интенсивными, требующими полной концентрации. Он понимал, что сила воли тесно связана с верой в свои возможности: укрепи это чувство, заставь человека поверить, что он способен на большее, и тот будет больше выкладываться. Ломбарди преобразил команду — эта новая команда и выиграла первую игру, — дав игрокам увидеть свои возможности. Проигрыш больше не был для них удобной позицией.

Важно, чтобы вы понимали: группа обладает коллективной индивидуальностью, характером, который со временем закрепляется; иногда это характер апатичный, бездейственный, а иногда — неуравновешенный, как у подростка. Изменить его трудно: люди держатся за то, что им хорошо знакомо, даже если это не приносит желаемых результатов. Если вам достался такой коллектив, не тычьте людям в нос их

недостатки. Декларация намерений и бесконечные замечания ничего не дадут: люди озлобятся, будут чувствовать себя униженными. Берите пример с Ломбарди: поведите себя как хитрый родитель. Спрашивайте с них больше, но хвалите за успехи. Ожидайте от своих «детей» работы в полную силу, как от взрослых, ответственных людей. Постепенно и незаметно изменяйте настроение, с которым коллектив работает. Подчеркивайте важность деловитого отношения к работе: работать ответственно и с отдачей способен каждый (для этого не нужно особого таланта), такое отношение к работе дает хороший результат, он приводит к успеху, а успех повышает моральный дух. Как только душевный настрой и характер группы начнут крепнуть, все остальное быстро встанет на свои места.

Наемные и союзнические войска бесполезны и опасны; никогда не будет ни прочной, ни долговечной та власть, которая опирается на наемное войско, ибо наемники честолобивы, распущенны, склонны к раздорам, задиристы с друзьями и трусливы с врагом, вероломны и нечестивы; поражение их отсрочено лишь настолько, насколько отсрочен решительный приступ; в мирное же время они разорят тебя не хуже, чем в военное неприятель. Объясняется это тем, что не страсть и не какое-либо другое побуждение удерживает их в бою, а только скудное жалованье, чего, конечно, недостаточно для того, чтобы им захотелось пожертвовать за тебя жизнью.

Никколо Макиавелли  
«Государь», 1513.  
Пер. Г. Муравьевой

5. В апреле 1796 года двадцатилетний Наполеон Бонапарт был назначен главнокомандующим французской армией, которая в тот момент сражалась с австрийцами в Италии. Многие офицеры восприняли это назначение как забавную шутку, розыгрыш: они видели, что новый главнокомандующий слишком молод, слишком неопытен, мал ростом — да что там, просто недостаточно хорошо ухожен, чтобы играть роль «генерала». Не все ладно было и с рядовыми солдатами: им недоплачивали, плохо кормили, так что у них оставалось все меньше иллюзий относительно той великой цели, за которую они сражаются, — Французской революции. В первые недели кампании Наполеон бился как мог, стараясь заставить их сражаться лучше, однако солдаты упорно противились его стараниям.

Десятого мая Наполеон с голодными и уставшими отрядами подошел к реке Адда в месте, называемом Лоди. До сих пор ему удавалось гнать австрийцев, но мост в Лоди был удобной позицией, и им удалось закрепиться. С обеих сторон моста стояли хорошо укрытые австрийские артиллерийские батареи. Взятие моста было чревато большими потерями, но внезапно французы увидели, как Наполеон скачет вперед. Он подвергал себя огромному риску. Гарцуя перед гренадерами, он прокричал что-то зажигательное, а затем ринулся прямо на австрийцев и ворвался в их расположение с криком «Vive la Republique!». Невольно увлеченные его порывом, старшие офицеры подняли солдат в атаку.

Французы взяли мост, и после этой сравнительно небольшой операции армия неожиданно увидела Наполеона с новой стороны. Отдавая должное его храбрости и мужеству, солдаты теперь с симпатией называли его Маленький капрал. История о том, как Наполеон бросился на неприятеля при Лоди, обошла все полки. Кампания продолжалась, Наполеон одерживал одну победу за другой. Между ним и его солдатами — а также генералами — установилась тесная связь, нечто большее, чем простая привязанность.

В перерывах между сражениями Наполеон, случалось, прохаживался по бивакам, на равных общаясь с отдыхающими солдатами. Несмотря на свой стремительный взлет, он не забыл, что начинал простым канониром, и находил общий язык с рядовыми, как ни один другой генерал. Он знал каждого по имени, ему ведомы были их истории, он помнил даже, кто в какой битве был ранен. Кое-кого из солдат он, проходя, мог похлопать по плечу или ущипнуть за мочку уха в знак дружеского расположения.

Солдаты видели Наполеона не так уж часто, но, когда такое бывало, его присутствие воспринималось как электрический разряд. И дело было не просто в его личных качествах: он точно выбирал момент, когда показаться перед ними, — в канун большого сражения или если вдруг боевой дух начинал падать. В такие моменты он напоминал им о том, что они, все вместе, творят историю. Если отряду предстояло идти в авангарде, если люди были чем-то встревожены, он, поднимая лошадь на дыбы, восклицал: «Тридцать восьмой! Я верю в вас, я знаю вас! Возьмите для меня эту деревню — будьте впереди!» У его солдат было такое чувство, будто они не просто повинуются приказу, а переживают вместе с Наполеоном величайшую драму, в которой им к тому же отведены не последние роли.

Если хотите, чтобы ваши солдаты полюбили вас, цените их жизни и не ведите их на кровопролитие.

Фридрих Великий  
(1712–1786)

Наполеон редко выказывал гнев, но уж если это случалось, его подчиненные испытывали не просто огорчение или чувство вины. Позднее в ходе той же Итальянской кампании несколькими французскими полками под давлением австрийцев пришлось с позором отступить. Этому отступлению не было никакого оправдания. Наполеон лично прибыл в расположение полков. «Солдаты! Я недоволен вами, — сказал он, а в его серых глазах, казалось, бушевало гневное пламя. — Вы не показали ни храбрости, ни дисциплины, ни стойкости... Вы позволили, чтобы вас вытеснили с такой позиции, где горстка людей могла бы остановить целую армию. Солдаты тридцать девятого и восемьдесят пятого, вы — не французские солдаты. Начальник штаба, приказываю вам вычеркнуть эти полки из списков — они более не входят в итальянскую армию Франции». Солдаты были потрясены. Кто-то рыдал, другие молили дать им еще один шанс. Они раскаялись в своей слабости, и ситуация кардинально переменилась: с этой поры тридцать девятый и восемьдесят пятый полки отличались такой силой и воинской доблестью, которых они не проявляли никогда прежде.

Спустя несколько лет, во время непростой кампании — шла война с австрийцами, — французы с огромным трудом вырвали победу в Баварии. Наутро после сражения Наполеон посетил расположение тринадцатого полка легкой пехоты, сыгравшего ключевую роль в битве, и попросил полковника назвать ему имя самого храброго воина. Подумав с минуту, полковник произнес: «Сир, думаю, что это старший полковой барабанщик». Наполеон пожелал видеть доблестного музыканта, который, трепеща, не замедлил предстать перед командующим. «Мне доложили, что ты отличился в бою, что ты — храбрейший солдат в этом полку. Произвожу тебя в рыцари ордена Почетного легиона и жалую тебе титул барона с пенсионом в четыре тысячи франков». Солдаты ахнули. Наполеон славился тем, что мог щедро наградить по заслугам, заставляя любого простолюдина надеяться, что он может и сам стать маршалом, если будет служить верно. Но чтобы барабанщик в мгновение ока превратился в барона? Это было неслыханно! Весть о поразительной награде быстро распространилась среди солдат и других полков и оказала на них

поразительное воздействие, особенно воодушевив новичков, которые еще не втянулись в кочевую армейскую жизнь и страдали от тоски по дому.

Во всех длительных, кровавых кампаниях, и даже во времена его сокрушительных поражений — унижительного бегства из зимней России, ссылки на остров Эльба, битвы при Ватерлоо, — люди Наполеона были беззаветно преданы ему, готовы до конца идти за Маленьким капралом, как не последовали бы они ни за кем другим.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Наполеон был не только величайшим полководцем, он к тому же еще прекрасно разбирался в людях, умел ими управлять: он сумел, получив в свое распоряжение миллионы неуправляемых молодых мужланов, опьяненных воздухом революционной свободы, превратить эту вольницу в сплоченную, победоносную армию — одну из самых сильных в истории. Высокий моральный дух, царивший в его армии, особенно поражает, если вспомнить, через какие суровые испытания пришлось им пройти под командованием Маленького капрала. Создавая свою армию, Наполеон использовал все приемы, не упустил ни одной возможности. Он сплотил людей вокруг высокой идеи — вначале речь шла об идеалах революции, затем — о славе любимой Франции, которая росла и становилась империей. Он хорошо с ними обращался, но при этом не распускал и не баловал. Он апеллировал не к алчности, не к желанию заработать, но к желанию обрести славу и признание. Он всегда был впереди, вновь и вновь демонстрируя доблесть и мужество. Он не давал людям застаиваться и скучать — не успевала закончиться одна кампания, а впереди уже была новая, а значит, новая возможность покрыть себя воинской славой. Он умел привязать к себе людей, умело, талантливо играя на чувствах. Его солдаты ощущали себя не просто частью армии — они были частью легенды, частью мифа, когда шли в атаку под легендарными штандартами с бронзовыми навершиями в виде императорских орлов.

Из всех своих методов Наполеон ни одним не пользовался столь же успешно, как наказаниями и поощрениями, с помощью которых ему удавалось достичь поразительного эффекта. Он редко высказывал свои претензии лично, но уж если был сердит, если дело доходило до наказания, это имело потрясающее воздействие: провинившийся чувствовал себя отверженным, изгоем. Выброшенный из семьи, теплой и единой, несчастный бился изо всех сил, стремясь вернуть расположение Наполеона

и никогда больше не давать повода для гнева или презрения. Награды, поощрения и похвалы тоже были редкостью, а когда раздавались, то только за реальные заслуги, и никогда — по каким-либо хитроумным политическим расчетам. Захваченные в своего рода тиски между двумя желаниями: не разочаровать своего командующего и добиться его расположения, люди поддавались власти Наполеона и шли за ним в огонь и в воду, стараясь достичь его уровня или хотя бы подтянуться к нему.

Почитесь у мастера: управлять людьми можно, только поддерживая постоянное напряжение, интерес ожидания. Вначале создайте связь между своими солдатами и собой. Они вас уважают, восхищаются вами, даже боятся чуть-чуть. Теперь, дабы укрепить вашу связь, сдайте немного назад, окружите себя некоторым пространством; между вами все еще есть теплота, однако вы дали понять, что появилась дистанция — или хотя бы намек на нее. После того как связь выкована, появляйтесь пореже. Пусть ваши награды и наказания будут редкими и неожиданными — за просчеты либо успехи, которые могут в тот момент показаться мелкими, но при этом будут иметь символическое значение. Важно понимать: стоит людям догадаться, что вам нравится, а что раздражает, как возникает опасность, что они превратятся в дрессированных пудельков, которые из всех сил демонстрируют хорошее поведение, чтобы заработать похвалу. Держите их в подвешенном состоянии: добейтесь, чтобы они думали о вас беспрестанно и, желая порадовать вас, никогда не знали бы до конца, что именно нужно для этого сделать. Заманив их в ловушку, вы обретаєте над ними магнетическую власть. Заинтересованность в деле возникнет сама собой.

#### ОБРАЗ: Прилив

*и отлив на океане. Вода уходит, а затем прибывает с такой  
мощью, что на ее пути ничто не может противиться этой тяге  
или выстоять против нее. Станьте силой, которая, подобно  
Луне, управляет приливами и отливами, увлекающими за собой  
все на своем пути.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Путь — это когда достигают того, что мысли народа одинаковы с мыслями правителя, когда народ готов вместе с ним умереть, готов вместе с ним жить, когда он не знает ни страха, ни сомнений.

## ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Боевой дух заразителен, но не менее заражительна и его противоположность: страх и недовольство могут распространяться среди людей подобно лесному пожару. Единственный способ справиться с этим — пресечь опасные настроения, прежде чем они обернутся паникой.

В 58 году до н. э., когда в разгар Галльских войн Юлий Цезарь готовился к битве с предводителем германцев Ариовистом, среди римлян прошла молва о невероятной жестокости численно превосходящего противника. Настроение близилось к панике, даже бунту. Цезарь не медлил. Первым делом он приказал выявить и схватить распространителей слухов. Затем он обратился к легионерам лично, напомнив им о доблестных предках, которые сражались с племенами германцев и одерживали славные победы. Он, Цезарь, не хочет идти в бой со слабаками; лишь десятый легион, кажется, не поддался панике — только этот легион он и поведет на врага. Пока Цезарь готовился к походу со смельчаками из десятого легиона, остальные солдаты, пристыженные, молили простить их и взять в бой. С видимой неохотой Цезарь, однако, уступил просьбам. Вчерашние трусы сражались как львы.

В подобных случаях и вы должны действовать так же, как Цезарь, заставив волну паники повернуть назад. Не теряйте времени и разбирайтесь со всей группой в целом. Те, кто распространяет слухи и сеет панику или подстрекает к бунту, как правило, переживают что-то вроде безумия и постепенно утрачивают контакт с реальностью. Воззовите к их достоинству и чести, заставьте почувствовать жгучий стыд за минуту слабости и безумия. Напомните об их достижениях в прошлом, дайте понять, что вы разочарованы, что люди не оправдали ваших ожиданий. Пристыдив их таким образом публично, вы поможете им очнуться и изменить поведение.

## Часть 3

# ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ ВОЙНА

Сражаться в обороне — не признак слабости, напротив, это высота стратегической мудрости, весьма мощный стиль ведения военных действий. Требования к такой войне просты. Прежде всего, следует беречь ресурсы, быть расчетливым во всем и вступать только в самые необходимые сражения. Второе: вы должны представлять себе, когда и как отступить, завлекая раззадоренного противника в неосторожную атаку. Затем, спокойно выждав момент, когда силы противника истощатся, яростно бросайтесь в контратаку.

В мире, где морщатся и хмурятся при проявлениях открытой агрессивности, способность вести оборонительные действия — позволить противнику сделать первый ход и, дождавшись ошибки, уничтожить его — принесет вам громадное преимущество. Поскольку вы не тратите попусту ни энергию, ни время, то всегда готовы к следующей неизбежной контратаке. Ваша карьера будет головокружительной.

Чтобы сражаться таким способом, вам придется овладеть искусством притворства. Научившись казаться слабее, чем вы есть, вы сможете завлечь противника в опрометчивую атаку; прикинувшись, что вы сильнее, чем на самом деле, — например, совершая время от времени храбрые и решительные поступки, — сумеете удержать врага от нападения. В оборонительной войне вы, по сути дела, обращаете свою слабость и ограниченность в силу, приводящую к победе.

Последующие четыре главы познакомят вас с основными приемами оборонительной войны: экономией средств, контратакой, устрашением и запугиванием, а также искусством отступать и ложиться на дно в случае вражеской атаки.



## **Здорово оценивай свои силы: стратегия разумной экономии**

У каждого из нас есть свои пределы — силы и способности человека не безграничны. Запомните: опасность кроется в желании попытаться выйти за рамки своих возможностей. Ослепленные предвкушением награды, ради которой предстоит выложиться до конца, мы часто остаемся у разбитого корыта, обессиленные, беззащитные. Вы должны знать свои возможности и тщательно рассчитывать силы. Оцените потери, которые вы можете понести на войне: проигранное время, поставленная на карту репутация, ожесточенный противник, готовый к мщению. Иногда лучше выждать, тихонько подкрасться к неприятелю, а не открыто бить в лоб. Если же сражения не избежать, навяжите врагам свои условия ведения боя. Наносите удары по их слабым местам; сделайте войну дорогостоящей для них, но дешевой для себя. Сражаясь экономно, вы сумеете устоять даже против самого опасного противника.

## ЭФФЕКТ СПИРАЛИ

В 281 году до н. э. между Римом и Тарентом, который был расположен на восточном побережье Италии, началась война. Тарент некогда был основан как колония греческой Спарты; горожане говорили по-гречески и полагали себя цивилизованными спартанцами, а прочие города Италии считали варварскими. Что же до Рима, то он в те времена укреплял свои позиции, ведя непрерывные войны с близлежащими городами.

Таким образом, при использовании театра войны, как и всего прочего, стратегия стоит перед задачей экономии сил: чем меньшим обходятся, тем лучше, но хватить должно; здесь, конечно, как и в торговле, дело заключается вовсе не в одном голом скряжничестве.

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ  
(1780–1831)  
«О ВОЙНЕ»

Осторожные римляне не собирались выступить против Тарента. Тогда это был самый богатый город в Италии, которому ничего не стоило найти себе союзников в войне против Рима. К тому же располагался он довольно далеко на юго-востоке и не представлял непосредственной опасности. Но жители Тарента затопили несколько римских кораблей, приблизившихся к их порту, убили командующего флотом, а когда с ними попытались как-то договориться, послов изгнали с позором. Была задета честь Рима, и решение о вступлении в войну более не вызывало колебаний.

У Тарента, несмотря на богатство, не было настоящей армии. Горожане привыкли жить легко и беспечно. Сами воевать они не умели, и было решено обратиться за поддержкой к грекам. Спартанцы, однако, были заняты в какой-то другой кампании, поэтому пришлось попросить помощи у эпирского царя Пирра (319—273 до н. э.), величайшего греческого полководца после Александра Македонского.

Эпир представлял собой маленькое царство на западе Центральной Греции. Бедные, малонаселенные земли, скудные ресурсы — однако Пирр, воспитанный на рассказах о подвигах Ахилла, от которого, по поверью, происходил его род, а также о подвигах дальнего родственника Александра Македонского, был исполнен решимости идти по следам прославленных предков и добиться превращения царства в могучую империю. В юности он служил в армиях других славных военачальников, включая Птолемея, ныне правителя Египта. Пирр скоро приобрел репутацию храброго и

доблестного воина. Он был известен тем, что в битве бросался в самые опасные места, за что заслужил в армии всеобщее уважение. Вернувшись к себе в Эпир, он сформировал небольшую, но отлично подготовленную армию, которой не однажды удавалось одерживать победы над более многочисленными силами — например, над македонцами.

Да, у Пирра была славная репутация, но такой маленькой стране, как его, нелегко было добиться признания более могущественных соседей — македонцев, спартанцев, афинян. Поэтому предложение Тарента показалось соблазнительным: во-первых, ему обещали хорошо заплатить и доукомплектовать армию солдатами союзников; во-вторых, победив римлян, он стал бы лучшим в Италии, оттуда открывалась дорога на Сицилию, а там и в Карфаген на севере Африки. Александр, создавая свою империю, продвигался на восток; Пирр решил, что будет продвигаться на запад и добьется власти во всем Средиземноморье. Он принял предложение.

Весной 280 года до н. э. Пирр отправился в плавание, возглавив самую большую греческую армию, которая когда-либо вторгалась в Италию: 20 тысяч пехотинцев, 3 тысячи кавалерии, 2 тысячи лучников и 20 боевых слонов. Оказавшись в Таренте, полководец, однако, понял, что его провели: в городе не только не было собственной армии, но и не делалось никаких попыток ее собрать — Пирру предоставили все делать самому. Он не стал даром тратить время: провозгласил военную диктатуру и немедленно приступил к формированию армии из числа жителей Тарента.

Прибытие Пирра в Тарент обеспокоило римлян, которым была хорошо известна его безупречная репутация стратега и воина. Было принято решение не давать ему времени на подготовку — римляне незамедлительно направили к Таренту свои войска, вынудив Пирра вступить в бой с теми силами, какие у него были на тот момент. Две армии встретились у города Гераклея. Войска римлян, превосходившие армию Пирра численностью, оказались на грани поражения, когда тот неожиданно разыграл свою козырную карту: в атаку пошли слоны; громадные, массивные, они громко и устрашающе трубили, на спинах у них расположились лучники, посылавшие на врага потоки стрел. Римлянам прежде никогда не приходилось встречаться с боевыми слонами, в их рядах вспыхнула паника, ход сражения удалось переломить. Римские легионы, дрогнув, отступили.

Пирр одержал великую победу. Слава его распространилась по всему полуострову; поговаривали даже, будто в нем воплотился дух самого Александра Великого. Другие города теперь охотно присылали ему подкрепление, желая восполнить потери, понесенные им при Гераклее. Однако, несмотря на это, Пирр был не на шутку встревожен. В бою он потерял многих ветеранов — испытанных и проверенных воинов, в том числе и ключевые фигуры. Еще важнее была сила и дисциплина римских легионов — они произвели впечатление на Пирра, с ними не мог сравниться никто из прежних его противников.

Пирр решил постараться добиться мирного соглашения с римлянами, предложив им поделить полуостров. Одновременно с этим он начал поход на Рим, чтобы повлиять на ход переговоров, ускорив их и показав, что в случае отказа римлян от мирного соглашения он готов снова вступить с ними в схватку.

Что до римлян, то на них поражение при Гераклее произвело большое впечатление — римских легионеров не так-то просто было привести в смятение, редко случалось, чтобы они сдавались с такой легкостью. Немедленно после битвы был объявлен призыв новых рекрутов, и молодые мужчины с энтузиазмом откликнулись на него. Римляне гордо отвергли предложение мира — они никогда не будут делить Италию ни с кем.

Две армии вновь встретились у города Аускулум, недалеко от Рима. Это произошло весной 279 года до н. э. На сей раз силы были равны. В первый день произошла яростная схватка, и снова римляне, казалось, были готовы победить. Но на второй день Пирру, искусному стратегу, удалось заманить римские легионы в местность, которая больше отвечала его собственному стилю ведения боевых действий, благодаря этому и было достигнуто преимущество. Когда день уже близился к концу, Пирр лично возглавил атаку на римские легионы — впереди его отрядов вновь бежали боевые слоны. Римляне бросились врассыпную, и вновь Пирр остался победителем.

Теперь Пирр, казалось бы, вознесся до высот, однако сам он ощущал лишь тоску — дурные предчувствия томили его. Потери, понесенные его армией, были ужасны. Ряды военачальников, на которых он возлагал надежды, поредели, да и сам он был серьезно ранен. В то же время римляне казались неутомимыми, их силы — неисчерпаемыми. Когда Пирра поздравляли с победой, одержанной при Аускулуме, он отвечал: «Еще одна такая победа — и я вернусь в Эпир без единого воина».

Пирр, однако, уже потерпел поражение. Его потери при Аускулуме были столь значительны, что о быстром их восполнении не было и речи, а оставшихся воинов оказалось слишком мало, чтобы повторно атаковать римлян. Кампания в Италии завершилась полным крахом.

#### ТОЛКОВАНИЕ

История о царе Пирре и его знаменитое высказывание после сражения при Аускулуме дали рождение выражению «пиррова победа», которое означает триумф, добытый слишком большой ценой и потому превратившийся в поражение. Победитель слишком вымотан, чтобы закрепить свои достижения, слишком уязвим, чтобы думать о следующей битве. И в самом деле, после «победы» при Аускулуме Пирра начали преследовать неудачи, его армия не успевала восстановить силы, а между тем мощь неприятеля все возрастала. Все закончилось его безвременной гибелью в бою, положив конец беспочвенным мечтаниям о господстве Эпира.

Пирр мог бы избежать падения, этой нисходящей спирали, увлекшей его к поражению. Разведка загодя сообщала ему о растущей мощи римлян, о упадочничестве и вероломстве Тарента. Зная все это, он мог либо посвятить больше времени организации собственной армии, либо вообще отказаться от похода. В Таренте, обнаружив, что его обманули, он еще мог отказаться от соглашения и повернуть назад. Даже после Гераклеи было еще не поздно — можно было принять решение отойти, собраться с силами либо просто уйти победителем. Выбери Пирр один из этих вариантов, и его история могла бы иметь совсем другой конец. Но он не мог остановиться — слишком заманчивой была эта победа, мечта его жизни. Какой ценой она будет завоевана? Неважно. Потери можно будет восполнить позже. Еще один бой, еще одна победа, и дело сделано.

Пирровы победы случаются в нашей жизни куда чаще, чем можно представить. Воодушевление от близкого успеха столь естественно, цель кажется такой близкой, так манит к себе. Мы не видим истинного положения вещей, но бессознательно рисуем себе картины того, что хотим увидеть, преувеличивая выигрыш и закрывая глаза на возможные трудности. Чем дальше мы заходим, тем труднее отступить и осмыслить ситуацию, подвергнуть ее разумному анализу.

Про кого в древности говорили, что он хорошо сражается, тот побеждал, когда было легко победить. Поэтому, когда хорошо сражавшийся побеждал, у него не оказывалось ни славы ума, ни подвигов мужества. Поэтому, когда он сражался и побеждал, это не расходилось с его расчетами. Не расходилось с его расчетами — это значит, что все, предпринятое им, обязательно давало победу; он побеждал уже побежденного.

Сунь-цзы (IV в. до н. э.)  
«ТРАКТАТ О ВОЕННОМ ИСКУССТВЕ».  
ПЕР. Н. КОНРАДА

В таких обстоятельствах цена задуманного не просто растет — она растет по спирали и выходит из-под контроля. Если дела идут плохо, мы остаемся без сил, а это заставляет нас совершать все новые ошибки, приводящие к новым, непредвиденным проблемам, тянущим за собой все новые траты и жертвы. Какие-то промежуточные успехи и достижения на этом пути совершенно бессмысленны и не имеют никакого значения.

Нужно понимать: чем заманчивее кажется вам награда, тем больше нужно потратить времени на подготовку, скрупулезно исследовать, какой ценой она может достаться. Просчитайте все предвиденные затраты и расходы, но обязательно подумайте и о непредвиденных. Предусмотреть нужно все: что в ходе войны энтузиазма у вас может поубавиться, что победа может озлобить неприятеля и привести его в ярость. Необходимо четко представлять, сколько времени может занять операция, не забудьте и о том, как вы будете расплачиваться с союзниками и наемниками. Иногда разумнее выжидать; точно представляя, какими возможностями вы располагаете, выбирайте что-то, что сейчас вам по силам. Помните: история человечества усеяна трупами людей, которые не потрудились просчитать затраты. Спасите себя, не вступайте в битвы, в которых нет необходимости, — и останетесь в живых, чтобы сразиться в один прекрасный день.

*Когда же оружие притупится и острия обломаются, силы  
подорвутся и средства иссякнут, князья, воспользовавшись  
твоей слабостью, поднимутся на тебя. Пусть тогда у тебя и  
будут умные слуги, после этого ничего поделать не сможешь.*

Сунь-цзы (IV в. до н. э.)

СИЛА И СЛАБОСТЬ

Когда королева Елизавета I (1533–1603) взошла в 1558 году на престол, ей досталась власть не лучшего качества: страна была истерзана гражданской войной, финансовые дела находились в полном расстройстве. Королева мечтала о возможности установить сколько-нибудь продолжительный период мира — тогда можно было бы попытаться восстановить в Англии погрязшие основы, улучшить экономическую ситуацию. Последнее было особенно важно: правитель с деньгами — это правитель, обладающий возможностями. Англия, небольшой остров с ограниченными природными ресурсами, и надеяться не могла на то, чтобы выиграть войну с Францией и Испанией, сильнейшими государствами Европы того времени. Нужно было укрепить страну, но не воюя, а иным способом — прибегнуть к коммерции, чтобы добиться экономической стабильности.

В течение двадцати лет Елизавета медленно, год за годом, шла к цели. В конце 1570-х годов ее положение резко ухудшилось: неотвратимая, казалось, война с Испанией грозила сорвать все планы, свести на нет то, что было сделано за два десятилетия. Испанский король Филипп II, ревностный католик, считал своим долгом, своей личной миссией предотвратить распространение протестантизма. Нидерланды (ныне Голландия и Бельгия) в то время принадлежали Испании, но управление провинцией затруднялось непрекращающимися волнениями и протестантскими мятежами. Филипп, объявив поход против мятежников, был полон решимости покончить с ними. Между тем его самой горячей мечтой, которую он давно лелеял, была реставрация католицизма в Англии. В ближайшие планы короля входил заговор против Елизаветы I с целью ее убийства. После этого Филипп собирался посадить на трон католичку, родственницу Елизаветы, шотландскую королеву Марию. В случае провала этого плана Филипп задумал построить непобедимый флот. Он хотел двинуть эту армаду против Англии и завоевать ее.

Однако королю не удалось сохранить свои планы в полной тайне, и для советников Елизаветы было очевидно, что война неизбежна. Они советовали ей снарядить армию в Нидерланды, чтобы заставить Филиппа направить туда военные силы, не дав ему нанести удар по Англии. Однако королева предложение советников отклонила: она направит в Нидерланды небольшие отряды, чтобы помочь протестантам-мятежникам предотвратить военную катастрофу, но не более того. Война страшила Елизавету: одно содержание армии стоило громадных денег, не говоря уже

о массе прочих, скрытых, расходов и затрат. Все это угрожало стабильности в стране, а она положила столько сил, чтобы ее добиться. Если войны с Испанией и впрямь не избежать, Елизавета предпочитала вести ее так, как удобно ей самой: она хотела войны, которая истощила бы финансы Испании, но чтобы при этом Англия осталась в безопасности.

Не обращая внимания на призывы советников, Елизавета изо всех сил старалась сохранить мир с Испанией, отказываясь от идеи спровоцировать короля. Это позволило ей выиграть время и начать строительство английского флота. Тем временем она вела тайную работу по подрыву испанской экономики, которую считала единственным уязвимым местом мощной державы, ее ахиллесовой пятой. Громадная, разрастающаяся империя в Новом Свете, разумеется, делала Испанию могущественной, но, с другой стороны, эта империя была слишком далеко. Для того чтобы получать от нее доходы, Филипп вынужден был постоянно вкладывать средства в развитие флота, ради которого приходилось брать колоссальные суммы у итальянских банкиров. Кредит же Филиппа в итальянских банках всецело зависел от того, насколько безопасно испанским кораблям удастся совершать плавания, доставляя в Европу золото Нового Света. Власть и мощь Испании зиждились, таким образом, на весьма шатком основании.

Итак, Елизавета I, призвав лучшего своего моряка, сэра Френсиса Дрейка, приказала ему нападать на испанские корабли с сокровищами. Дело сохранялось в глубочайшей тайне, никому не следовало знать о связи между капитаном и королевой. Все должно было выглядеть так, будто он занимается пиратством для собственной выгоды. С каждым кораблем, который ему удавалось захватить и ограбить, ставка процента в итальянских банках для Филиппа росла. Но банкиры повышали процент больше из-за того, что Дрейк угрожал испанским кораблям, чем из-за реальных потерь. К 1582 году Филипп II приостановил сооружение армады, которую собирался направить на Англию: ему не хватало денег, чтобы оплатить эти работы. Елизавета, следовательно, выиграла время.

Между тем, к вящему сожалению финансовых советников короля, Филипп наотрез отказался уменьшить размеры планируемой армады. Пусть строительство займет намного больше времени, пусть затянется, это не страшно — он просто возьмет больше денег в долг. Он рассматривал войну с Англией как личный крестовый поход за веру и не собирался отказываться от него из-за каких-то приземленных материй. Елизавета не только занималась подрывом экономического положения Испании — она



вложила существенную часть своего скудного бюджета в развитие сети разведки и шпионажа. Можно без преувеличения сказать, что ей удалось создать самое совершенное разведывательное ведомство в Европе. Имея тайных агентов по всей Испании, она была прекрасно информирована о каждом шаге Филиппа. Ей было точно известно, сколько кораблей в его армаде и когда планируется завершить работы. Это позволяло ей отложить мобилизацию в армию до последнего момента, экономя государственные деньги.

Наконец, летом 1588 года, испанская армада была готова. Она собрала 128 кораблей, в том числе 20 больших галеонов, а также 8 тысяч моряков и 19 тысяч пехоты. Армада обошлась Филиппу в целое состояние, а по количеству судов не уступала всему английскому флоту. Во вторую неделю июля армада вышла в море из Лиссабона. Однако Елизавета была полностью информирована о происходящих событиях, ее шпионы доносили ей обо всех планах испанского короля. Поэтому она сумела вовремя вывести навстречу армаде английский флот. Меньшие по размерам, но более маневренные английские суда атаковали армаду на пути к побережью Франции, один за другим отправляя на дно корабли с припасами, сея хаос и неразбериху. В донесении командующего английским флотом лорда Говарда Эффингема говорилось: «Их флот огромен и силен, но мы мало-помалу дергаем их за перышки».

Наконец, армада встала на якорь в порту Кале, где должна была соединиться с испанскими подразделениями, воюющими в Нидерландах. Англичане, полные решимости не допустить этого, снарядили восемь больших кораблей, погрузили на них горючие вещества и направили к испанскому флоту, который тесным строем стоял на якорях. Пустив свои суда на всех парусах, английские моряки подожгли их, а сами убрались восвояси. Результатом была паника, десятки испанских кораблей были охвачены пламенем. Остальные метались, то и дело сталкиваясь друг с другом, в попытке выйти из гавани в безопасное место. Никто не слушал команд, кругом царил беспорядок.

Потеря кораблей в Кале настолько подорвала боевой дух испанских войск, что вторжение пришлось отменить. Чтобы избежать повторных нападений на обратном пути в Испанию, остальные суда отправили не на юг, а на север — так они могли добраться до дома обходным путем, обогнув Шотландию и Ирландию. Англичане даже не потрудились преследовать их; они понимали, что ужасная погода в этих водах сделает

все за них. Шторм действительно довершил дело. К тому моменту, когда остатки армады добрались до Испании, было потеряно сорок четыре корабля, а у остальных имелись серьезные повреждения. Почти две трети моряков и солдат погибли в море. Англия между тем обошлась практически без потерь, а во время боевых действий погибло менее ста человек.

Это был настоящий триумф, но Елизавета не почивала на лаврах. Для того чтобы сэкономить средства, она немедленно распустила военный флот. Она не стала прислушиваться к мнению советников, которые настаивали на закреплении успеха и наступлении на испанцев в Нидерландах. Она ставила перед собой конкретные и ограниченные цели: пустить прахом ресурсы и деньги Филиппа, чтобы он выкинул из головы мысли о католическом господстве, и добиться равновесия сил в Европе. И это в самом деле было ее величайшим триумфом, ибо Испания так никогда и не оправилась полностью от финансового краха, связанного с разгромом армады, а вскоре и вовсе уступила пальму первенства в Европе Англии.

Ахилл наголову разбил троянцев и теперь гнал их по направлению к городу, но и его самого преследовали. Посейдон и Аполлон, поклявшись отомстить за смерть Кикна и Троила и покарать Ахилла за ту дерзкую похвальбу, которую он позволил себе над телом Гектора, сговорились действовать сообща. Скрытый облаком, Аполлон, встав у Скейских ворот, разыскал в гуще сражения Париса, повернул его лук и направил смертоносную стрелу. Она вонзилась в единственное уязвимое место на теле Ахилла, его правую пятку, и Ахилл скончался в мучениях.

РОБЕРТ ГРЕЙВЗ  
«ГРЕЧЕСКИЕ МИФЫ». Т. 2, 1955

## ТОЛКОВАНИЕ

Поражение испанской армады следует, пожалуй, считать одним из наиболее экономичных в военной истории: второсортный престол, страна, которой едва ли было под силу собрать достойную армию, сумела успешно противостоять величайшей империи своего времени. Эта победа стала возможной благодаря применению основополагающей аксиомы военной науки: нападай на слабости врага, используя свою силу. Сильными сторонами Англии той эпохи были ее небольшой мобильный флот и разветвленная система разведки; ее слабость состояла в ограниченности ресурсов, будь то люди, оружие или деньги. Мощь Испании заключалась в

богатствах, а также в огромной армии и флоте. Слабым местом империи была шаткая и ненадежная финансовая структура, а также то, что корабли в испанском флоте были слишком большими, громоздкими и медленными.

Елизавета отказалась от ведения войны, которую хотели бы навязать испанцы. Вместо этого она, удерживаясь от военных столкновений, атаковала слабые стороны противника: досаждала неповоротливым испанским галеонам своими шустрыми кораблями, расшатывая финансовую структуру Испании и ломая ее военную машину, вплоть до полной остановки. Она сумела добиться контроля над ситуацией, снижая затраты Англии и в то же время вынуждая Испанию тратить все больше, делая войну все более и более дорогостоящей для могущественного противника. Наконец настал момент, когда поражение Филиппа стало неизбежным независимо от дальнейшего хода событий. В случае, если армада затонет, это означало бы крах для испанского короля, а чтобы оправиться от удара, ему потребовались бы годы. Но даже в том случае, если бы армада одержала триумфальную победу, эта победа досталась бы слишком дорогой ценой, и Филипп разорился бы, пытаясь укрепиться на английских землях.

Важно, чтобы вы понимали: не существует ни одного человека, ни одного коллектива безоговорочно сильного или слабого. У любой армии, какой бы несокрушимой она ни казалась, найдется своя слабость, какое-то место, остающееся неприкрытым или незащищенным. В то же время даже у самого слабого отряда найдется что-нибудь, на что можно опереться, какая-то сильная сторона, какое-то скрытое достоинство. Ваша цель в войне — не просто наращивать вооружение, не просто увеличивать свою огневую мощь до тех пор, пока не окажетесь способны стереть врага с лица земли. Для этого нужно вкладывать слишком много сил и средств, к тому же все это не поможет вам защититься от летучих атак в стиле партизанской войны. Бросаться на врага, ввязываясь в бой за боем, противопоставляя силе силу, тоже абсолютно неконструктивно. Вместо этого вначале оцените слабые стороны неприятеля: это могут быть, например, внутреннеполитические проблемы, низкий боевой дух, шаткая экономика, излишне централизованная власть, мания величия у лидера. Одновременно постарайтесь скрывать от чужих глаз собственные слабости и приготовьтесь к долгой борьбе, копите силы и раз за разом наносите точные удары прямо по ахиллесовой пяте противника. Раскрывая слабости и нанося точные удары, вы истерзаете противника, деморализуете его

армию, а это приведет к появлению все новых слабых мест. Тщательная оценка сильных и слабых сторон поможет вам сразить Голиафа с помощью простой рогатки.

*Избыток делает меня бедным.*

Публій Овидий Назон  
(43 до н. э. — ок. 18 н. э.)

#### Ключи к военным действиям

Реальность можно определить как набор жестких ограничений, которые налагаются на любое живое создание на протяжении его существования и превышение предельного лимита которых может вести к смерти. Мы обладаем лишь ограниченным запасом энергии; когда же она исчерпывается, наступает усталость. В смысле доступных для нас пищевых и других ресурсов наши возможности также не безграничны. Наши способности и умения развиваются лишь до определенной степени. Животное существует строго в пределах заданных ограничений, оно не может летать выше или бегать быстрее, не может безостановочно расходовать энергию, запасая горы пищи, ибо это изнурит его и сделает уязвимым для нападения. Оно — животное — просто живет в заданных условиях, стараясь извлечь как можно больше, не выходя за пределы доступного. Изысканные движения кошки, к примеру, чрезвычайно экономны, так как животное, руководствуясь природными инстинктами, не растрчивает энергию впустую и не делает лишних, бесплодных усилий. Люди, живущие в нищете, также прекрасно знают свои возможности — вынужденные жить по средствам, они становятся чрезвычайно изобретательными. Нужда выступает фактором, оказывающим на их творческий потенциал мощное воздействие.

Проблема, с которой сталкиваются люди, живущие в так называемом обществе изобилия, заключается в том, что они утрачивают это природное чувство меры. Мы настолько тщательно ограждены от смерти, что порой проходят месяцы и даже годы, а мы даже не вспоминаем о ней. Мы воображаем, что жизнь бесконечна, что в нашем распоряжении сколько угодно времени, а в результате нас мало-помалу уводит куда-то в сторону от реальности — и может увести весьма далеко. Нам кажется, что можно тратить сколько угодно энергии, мы думаем, что можем добиться чего бы ни захотелось, просто нужно как следует постараться. Всё вокруг начинает видаться нам беспредельным, неограниченным — дружеское

расположение окружающих, возможности богатства, славы. Мы разбрасываемся, надеясь, что вот еще несколько учебных курсов, еще пара учебников — и мы сумеем развить свои таланты и умения до такой степени, какой в действительности человеку, по крайней мере одному человеку, достичь невыносимо. Технология, как нам кажется, может сделать все что угодно доступным и достижимым.

И во всем этом — в выборе пищи, места и климата, вида отдыха — нами командует инстинкт самосохранения, выражающийся совершенно однозначно в виде инстинкта самозащиты. Не видеть многого, не слышать, не позволять к себе приближаться — вот первое проявление разума, первое доказательство того, что человек являет собой не случайность, но неизбежность. Привычно называть этот инстинкт самозащиты словом «вкус». Он настоятельно повелевает не только говорить «нет» там, где «да» воспринималось бы как «самоотверженность», но даже и «нет» произносить как можно реже. Отделять, отстранять себя от всего того, для чего «нет» требовалось бы снова и снова.

Разумное объяснение этого состоит в том, что расходы на оборону, как бы малы они ни были, становятся правилом, входят в привычку, а это ведет к чрезмерному и совершенно ненужному обнищанию. Наши большие расходы — не что иное, как самые распространенные и обычные расходы малые. Отстраняясь, не позволяя приблизиться к себе, мы идем на расход — заблуждаться на этот счет не приходится, — расходует силу на отрицательные цели. Человек может так ослабеть от постоянной необходимости защищаться, что утратит наконец саму возможность защищаться. ...Второе проявление разума и самозащиты состоит в том, чтобы реагировать по возможности реже и стараться избегать ситуаций и отношений, в которых человек был бы вынужден отказаться от своей «свободы», своей инициативы и превратиться в простой реагент.

Фридрих Ницше  
«Ессе Номо», 1888

Изобилие делает нас фантазерами, ведь в фантазиях нет никаких пределов и ограничений. Мы, как гласит пословица, думкой богатеим. Но мечтательность обедняет нас в реальности. Она делает нас ленивыми и вялыми, мы пресыщаемся тем, что имеем, и нуждаемся в постоянных встрясках и потрясениях, которые напоминали бы нам, что мы еще живы. В жизни нам нужно быть воинами, а война требует трезвого и реалистичного взгляда на вещи. Пусть другие ищут красоту в бесплодных мечтаниях, воины ищут ее в реальности, в точной оценке возможностей и пределов, в том, чтобы извлечь максимум из того, что у них на самом деле

имеется. Подобно кошке, они стремятся достичь совершенства в экономичных движениях и скупых жестах — добиваясь того, чтобы сделать каждый свой удар как можно более сильным при минимальных затратах энергии. Воин не забывает о том, что его дни сочтены — что он может погибнуть в любой из дней, — и это помогает ему твердо стоять на ногах, не отрываясь от реальности. Есть вещи, которые они, воины, никогда не сумеют сделать, есть таланты, которые им не дано развить, есть достойные цели, которых им не дано достичь, но едва ли все это их тревожит. Воины сосредоточены на том, что им дано, на той силе, которой они обладают и которую должны использовать творчески. Точно понимая, когда нужно притормозить, отступить, залечь в окопах, они переигрывают своих противников. Они умеют заставить время работать на себя.

В последние годы французского колониального правления и позже, в период нападения США на Вьетнам, одним из руководителей национального сопротивления был генерал Во Нгуен Дзяп. И французы, и американцы обладали намного более мощными материальной базой и вооружением, а также профессиональной военной подготовкой. Армия Дзяпа представляла собой, по сути дела, обычных крестьян, мало что понимающих в военном деле. Да, у вьетнамцев наличествовал высокий боевой дух, имелись целеустремленность и огромное желание очистить страну от захватчиков, но, кроме этого, не было почти ничего. Не было грузового транспорта, чтобы подвозить оружие и питание, а техника связи оставалась на уровне XIX века. Другой полководец, наверное, попытался бы наверстать все это, но Дзяп поступил по-другому: получив предложение от Китая снабдить его армию грузовиками, радиопередатчиками, оружием и специалистами, он воспринял это как западню. Он наотрез отказался тратить на помощь извне ограниченные средства. По его мнению, все это не могло привести ни к чему хорошему, а лишь превратило бы северных вьетнамцев в ухудшенную и более слабую копию врага. Вместо этого он решил извлечь максимум из того, чем реально располагала его армия, постаравшись превратить ее кажущиеся недостатки в достоинства.

Грузовики легко было увидеть с воздуха, и не было никаких сомнений в том, что американцы мгновенно разбомбят любую колонну вьетнамских машин. Но американцам было не под силу бомбить то, чего они не видели. Поэтому Дзяп применил те ресурсы, которые были под рукой: для доставки необходимых грузов была использована разветвленная сеть

крестьян-кули, которые таскали тяжести в мешках за спиной. Если им нужно было пересечь реку, они пользовались канатными мостиками, протянутыми не над водой, а прямо под ее поверхностью. Вплоть до конца войны американцы все пытались раскусить эту хитрость, не в силах понять, каким же образом неуловимым северным вьетнамцам удастся доставлять все необходимое для своих полевых отрядов.

Тем временем Дзяп, не останавливаясь на достигнутом, оттачивал приемы ведения молниеносной партизанской войны — приемы, которые дали его армии неоценимое преимущество, позволяя разрушать транспортные пути и коммуникации противника. Для боевых действий, переброски войск и доставки всевозможных грузов американская армия использовала вертолеты, и это, разумеется, делало ее невероятно мобильной. Но воевать, как ни крути, приходится главным образом на земле, и Дзяп проявлял чудеса изобретательности, используя непроходимые джунгли, чтобы нейтрализовать Военно-воздушные силы США, дезориентировать американских пехотинцев и замаскировать собственные войска. Он не мог рассчитывать на победу в открытом бою против американского новейшего вооружения и военной техники, поэтому вложил все силы в эффектные, символические, деморализующие психические атаки, мало-помалу внедряя в сознание американцев ощущение безнадежности и бесперспективности этой войны. И он добился своего, ибо именно такое восприятие вьетнамской войны вскоре возобладаало и на американском телевидении. С минимумом средств, которыми он располагал, Дзяп сумел добиться максимального успеха.

Армии, полагающиеся на деньги, вооружение и прочие ресурсы, к сожалению, вполне предсказуемы. Полностью надеясь на материальную часть, вместо того чтобы уделять основное внимание стратегии и знаниям, они могут облениться в умственном отношении. Если перед такой армией возникает проблема, принимается простое решение: увеличить, нарастить количество того, чем они уже располагают в избытке. Но к победе приводят не такие решения, ибо важно не то, каковы твои материальные ресурсы, а то, способен ли ты с умом распорядиться тем, что имеешь. Если вы имеете меньше, то поневоле проявляете больше изобретательности. Творческий подход дает вам преимущество над неприятелем, полагающимся на технологии: вы станете учиться, легче будете адаптироваться к обстановке и конечно же перехитрите его. Ограниченные

ресурсы нельзя тратить попусту, и, понимая это, вы будете расходовать их с умом и выдумкой. Время станет вашим союзником.

Если вы располагаете меньшими средствами, чем ваш противник, не отчаивайтесь. Вы всегда сможете изменить ситуацию в свою пользу, действуя в режиме разумной экономии. Если у вас и неприятеля средства примерно равны, не стоит стремиться наращивать вооружение, куда важнее постараться лучше использовать то, что имеешь. Если у вас их больше, чем у противника, быть экономным важнее, чем в предыдущих случаях. Как говаривал Пабло Пикассо: «Даже если ты богат, поступай как бедняк». Бедняки более изобретательны, и часто им живется веселее, потому что они ценят то, что имеют, и знают пределы своих возможностей. В стратегии вам порой приходится заставить себя забыть о своем потенциале и постараться выжать как можно больше из минимума. Даже если вы располагаете новейшими технологиями, ведите крестьянскую войну.

Сказанное отнюдь не означает, что необходимо разоружиться или проиграть, чтобы понять, какие преимущества может дать вам материальная база. При проведении операции «Буря в пустыне» в Ираке в 1991 году американские военные стратеги в полной мере использовали все технологические возможности, особенно в воздухе, но не это оказалось решающим в победе. Урок, полученный американскими военными за двадцать лет до этого во Вьетнаме, не пропал даром, теперь в их действиях присутствовали и обманные маневры, и мобильность, присущие обычно маленьким отрядам, ведущим войну по типу партизанской.

Война — это поиск равновесия между целями и средствами: полководец может разработать наилучший план для достижения определенной цели, но план сам по себе ничего не стоит, если нет средств для выполнения. Мудрые полководцы во все времена понимали и понимают, что начинать нужно с оценки имеющихся средств и потом уже разрабатывать стратегию с учетом того, что есть в распоряжении. Именно благодаря такому подходу стал таким блестящим стратегом Ганнибал: он всегда сначала тщательно изучал и обдумывал исходные данные — структуру собственной армии и армии противника, относительное соотношение кавалерии и пехоты, территорию, боевой дух в войсках, погоду. Это давало ему возможность не только планировать атаку, но и ясно видеть те цели, которые планировалось достигнуть в итоге данного сражения. Вместо того чтобы, подобно большинству полководцев, ограничиваться размышлениями о том,



как вести бой, он никогда не забывал о соответствии средств и целей. Это и было то стратегическое преимущество, которое он использовал всякий раз.

В следующий раз, когда вы начнете военную кампанию, попробуйте поставить эксперимент: не думайте о конечных целях, о том, к чему всей душой стремитесь, и не планируйте стратегию на бумаге. Вместо этого как следует подумайте о том, чем вы располагаете, — о тех инструментах и материалах, которые сможете использовать. Заставьте себя приземлиться, а не витать в мечтах и планах, подумайте о том, что вы сами умеете делать, о тех политических преимуществах, на которые можно рассчитывать, о настроении в ваших войсках и том, насколько творчески и изобретательно можно применить все то, что имеется в вашем распоряжении. А уж потом, исходя из всего этого, начинайте развивать свои задачи.

При таком подходе любые ваши стратегические планы станут не только более реалистичными, но и более изобретательными и сильными. Начинать с мечтаний о том, чего бы вам хотелось, а потом изыскивать средства для осуществления этих мечтаний — рецепт для тех, кто жаждет полного истощения сил, разорения и провала.

Не путайте скаредность с точным расчетом и разумной экономией — армии терпели крах из-за того, что на них тратили слишком мало средств, столь же часто, как и из-за того, что тратили слишком много. Когда в ходе Первой мировой войны Британия напала на Турцию, рассчитывая вывести ее из войны и затем атаковать Германию с востока, она начала с того, что направила флот, который должен был прорваться через Дарданеллы и направиться к турецкой столице Константинополю. Флот продвигался довольно успешно, но спустя несколько недель часть кораблей затонула, потери в людях превысили ожидаемые, и стало ясно, что вся эта рискованная затея обходится дороже, чем предполагалось. Тогда британское командование отозвало флот, приняв решение вместо этого провести высадку сухопутного десанта на полуостров Галлиполи. Такой вариант представлялся более дешевым и безопасным, однако он обернулся полным фиаско. Дело затянулось на долгие месяцы и унесло тысячи жизней, а результата не дало никакого, так как союзные войска отказались от дальнейшего участия в операции и отозвали свои войска. Спустя годы, когда были преданы гласности турецкие военные архивы, выяснилось, что британский флот был в шаге от победы: еще буквально день-другой, и прорыв бы состоялся, а там, по всей видимости, был бы без труда взят Константинополь. Это могло переменить весь ход мировой войны. Но

британцы переусердствовали с экономией: в последний момент они отозвали флот, воздержавшись от удара, который мог оказаться победным. Их волновала только цена. В конечном счете цена попытки дешевой победы оказалась непростительно высокой.

Разумная экономия, в отличие от подобной скупости, не означает, что вам предлагается копить ресурсы, не пуская их в ход. Это было бы уже не экономией, а скарденностью — это качество на войне смертельно опасно. Разумная экономия подразумевает точный расчет, золотую середину, уровень, до которого вы можете прийти в расходах, не истощив своих ресурсов. К слову сказать, прижимистость, чрезмерная экономия изматывает куда сильнее — если война тянется без конца, ее стоимость все возрастает, а у вас даже нет возможности нанести решающий удар, отправив противника в нокаут.

Многие тактические приемы идеально подходят для экономного ведения войны. Первейший такой прием — военная хитрость, дезинформация. Стоит это недорого, но позволяет добиться впечатляющих результатов. Во время Второй мировой войны страны-союзники нередко прибегали к дезинформации — немцев заставляли ожидать одновременных ударов с различных направлений и тем вынуждали дробить силы, рассредоточивая их по разным фронтам. Ведя военные действия в России, Гитлер был вынужден держать дивизии во Франции и на Балканах в ожидании наступлений — наступлений, которых так и не было. Хитрость способна уравновесить силы, играя на руку более слабой стороне. Это настоящее искусство, состоящее из сбора информации, распространения дезинформации и широкого использования пропаганды, которая разрушает нравственный дух в стане врага, вызывая у него негативное отношение к ведущейся войне.

Второе. Ищите противников, с которыми вы можете справиться. Избегайте врагов, которым нечего терять, — они будут стремиться к победе над вами, чего бы она ни стоила.

В XIX веке Отто фон Бисмарк создавал прусскую военную мощь, используя более слабых противников, таких как датчане. Легкая победа будет способствовать улучшению нравственного духа в войсках, упрочит вашу репутацию, придаст вам сил и, самое главное, обойдется не слишком дорого.

Бывают времена, когда подсчеты оказываются неверными; то, что, казалось, будет легкой победой, оборачивается подчас труднейшим

сражением. Не все можно предвидеть. Поэтому важно не только тщательно продумать будущее сражение, но и уметь определить момент, когда необходимо признать поражение и удалиться. В 1971 году боксеры Мухаммед Али и Джо Фрезер, оба на пике своей спортивной карьеры, встретились в бою за звание чемпиона мира в супертяжелой весовой категории. Это был потрясающий матч, один из лучших в истории бокса; Фрезеру была присуждена победа по очкам после того, как он почти нокаутировал Али в пятнадцатом раунде. При этом оба спортсмена серьезно пострадали в поединке, так как получали друг от друга чудовищной силы удары. Горя желанием отыграться, Али добился матча-реванша в 1974 году — снова бой не на жизнь, а на смерть, еще пятнадцать раундов — и победа по очкам. Однако ни один из боксеров не был удовлетворен результатом, обоим хотелось большей определенности, и они встретились снова в 1975 году, в знаменитом зале «Thrilla in Manila». На сей раз Али одержал победу в четырнадцатом раунде, но для обоих боксеров встречи не прошли даром, эти три боя обошлись им слишком дорогой ценой, измотав их физически и психологически. Они, по сути дела, сократили их спортивную карьеру. Гордыня и ярость возобладали над их рассудительностью. Не стоит рваться в бой из-за озлобления, гордости или разочарования. Слишком велики ставки, поверьте.

И последнее: ничто не стоит на месте, все меняется. Со временем или ваши усилия затухнут, постепенно начнут сходиться на нет (будь то из-за непредвиденных внешних обстоятельств либо из-за ваших собственных действий), или, напротив, какой-то толчок, импульс поможет двинуться вперед. Нерасчетливо расходуя то, что имеете, вы будете способствовать затуханию процесса, снижению боевого духа и энергии. Таким образом вы непременно затормозите собственное движение.

С другой стороны, обдуманное и расчетливое действие помогут получить движущий импульс. Взгляните на это как на выяснение собственного уровня — вам нужно нащупать равновесие, баланс между тем, что вы можете, и тем, что предстоит выполнить.

Если работа, которую вы выполняете, не слишком проста, не слишком сложна, а в самый раз, вам по силам, она не истощит вас и не заставит томиться от скуки и депрессии. Вы внезапно ощутите прилив свежей энергии и творческих сил. Вести войну по принципу разумной экономии — то же самое, что попадать точно на свой уровень, а значит, преодолевая меньшее сопротивление, высвобождать больше энергии. Несомненно, что,

зная и трезво оценивая свой потенциал, вы получаете возможность его расширять и наращивать; извлекая максимум из того, что вы имеете, вы получаете больше того, что имели.

Всякое ограничение имеет свою цену, ограничение же, требующее постоянного напряжения, приводит к слишком большой трате силы. Если, однако, ограничение естественно (как, например, ограничение, позволяющее воде течь только вниз по склону), оно обязательно ведет к успеху, ибо тогда оно означает экономию силы. Сила, которая в противном случае была бы растрочена впустую, используется только на пользу дела, и успех обеспечен.

Гельмут Вильгельм, Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги перемен», 1967

### ОБРАЗ: Пловец.

*Вода оказывает сопротивление; вы можете двигаться лишь с определенной, ограниченной скоростью. Некоторые пловцы выбиваются из сил, что есть мочи колотят руками и ногами по воде, стараясь из последних сил нарастить скорость, — но от них только расходятся волны, создавая дополнительное препятствие на пути. Другие слишком берегут силы, они гребут так слабо, что еле двигаются. Идеальный ловец гребет с точным расчетом, так что вода перед ним остается гладкой и ровной. Он плывет настолько быстро, насколько позволяет сопротивление воды, и, двигаясь в размеренном ритме, покрывает большое расстояние.*

### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Ценность вещи иногда заключена не в том, чего можно добиться с ее помощью, а в том, что человек за нее платит, в том, сколько она стоит.

Фридрих Ницше (1844–1900)

### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

В расточительной борьбе никогда не может быть преимуществ, однако всегда есть смысл постараться заставить противника как можно больше растратить его ресурсы. Этого можно добиться тактикой точечных ударов, внезапных быстрых нападений, которая заставит его тратить силы и выкладываться, гоняясь за вами. Внушите ему веру в то, что одной крупной наступательной операции достаточно, чтобы сразить вас. А потом

заставьте его увязнуть в этой операции, превратив ее в затяжную войну, в которой он будет терять время, силы и ресурсы.

Сбитый с толку противник, вынужденный тратить силы на удары, не достигающие цели, вскоре начнет ошибаться и раскроется, подставив себя под ваш мощный контрудар.

## **Бей противника его же оружием: стратегия контратаки**

Нанести удар первым — начать атаку. Этот шаг может поставить вас в весьма невыгодное положение: вы раскрываетесь, позволяете понять, каков ваш план, тем самым ограничивая свои возможности. Вместо этого откройте для себя силу сдержанности, научитесь медлить, чтобы противная сторона атаковала первой, а затем контратаковать врага по всем фронтам, со всей присущей вам ловкостью. Если ваш противник напорист, вовлеките его в стремительную атаку, которая его ослабит. Учитесь пользоваться нетерпением неприятеля, его желанием поскорее добраться до вас — это поможет вывести его из равновесия и одержать победу. В трудные минуты не отчаивайтесь и не отступайте: любую ситуацию можно изменить к лучшему. Если вы научитесь сдерживать порывы, дожидаться нужного момента для неожиданной контратаки, то слабость обернется силой и могуществом.

## СКРЫТАЯ АГРЕССИЯ

В сентябре 1805 года Наполеон Бонапарт переживал самый, пожалуй, тяжелый кризис с начала его карьеры: Австрия и Россия заключили против него союз. На юге австрийские войска атаковали французов, оккупировавших Северную Италию; на востоке австрийский генерал Карл Макк возглавлял поход большой группы войск на Баварию. Русские войска под командованием Михаила Кутузова двигались на помощь Макку. Планировалось, что объединенная армия, сильная и многочисленная, направится затем на Францию. К востоку от Вены русских и австрийцев ожидало дополнительное подкрепление, готовое вступить в дело при первой необходимости. Армии союзников вдвое превышали численностью армию Наполеона.

План Наполеона состоял в том, чтобы, используя маленькие и мобильные корпуса, поочередно, по одной разделаться с армиями союзников прежде, чем те успеют объединить свои силы. Пока набирались войска достаточной численности, он направился в Баварию, стараясь попасть туда раньше Кутузова и воспрепятствовать его соединению с Макком. Наполеону удалось добиться позорной капитуляции Макка при Ульме, практически без единого выстрела (см. стратегию 6). Эта бескровная победа была настоящим шедевром, но Наполеону этого было мало — требовалось окружить Кутузова, прежде чем тот получит подкрепление от австрийцев или русских. С этой целью Наполеон направил основную часть своей армии на восток, к Вене, в надежде устроить там западню для русских. Однако стремительного продвижения не получилось: погода не благоприятствовала войскам, французские солдаты устали, их маршалы совершали ошибку за ошибкой, и, самое главное, коварный Кутузов, отступая, действовал еще более умело, чем в атаке. Благополучно избежав нападения французов, он вывел свои войска к городку Ольмюц (современный Оломоуц) на северо-востоке от Вены, где дислоцировались остальные русско-австрийские силы.

Теперь ситуация была обратной: неожиданно выяснилось, что смертельная опасность грозит войскам Наполеона. Его сила заключалась в мобильности корпусов; сравнительно небольшие по размеру, они, каждый в отдельности, были довольно слабыми и уязвимыми и лучше всего действовали, если находились на небольшом расстоянии один от другого, в случае необходимости приходя друг другу на помощь. Теперь они были

рассеяны вдоль длинной линии от Мюнхена до Вены, которую Наполеон захватил после победы над Макком при Ульме. Люди страдали от голода, усталости, от недостатка довольствия. Австрийцы, сражавшиеся с французами в Северной Италии, не добились успеха и теперь возвращались, но направиться на северо-восток им нельзя было позволить — это создавало опасность для южного фланга наполеоновских войск. Между тем в Пруссии, наблюдая затруднительное положение Наполеона, рассматривали вопрос о том, чтобы присоединиться к коалиции. Будь это решение принято, пруссаки нанесли бы непоправимый урон французам, разорвав их и без того ненадежные, растянутые коммуникации, — и тогда две армии, двигаясь с севера и юга, раздавили бы их насмерть.

Положение было ужасным. Что оставалось делать Наполеону? Продолжать преследовать Кутузова означало окончательно рассеять свои силы. Кроме того, русская и австрийская армии, общая численность которых теперь приближалась к 90 тысячам, занимали отличную позицию в Ольмюце. С другой стороны, оставаться на месте тоже было крайне рискованно — неприятельские армии, окружавшие со всех сторон, могли поглотить французов. Единственной возможностью, казалось, было отступление. Именно такое решение предлагали все советники Наполеона, однако, с учетом того, что погода портилась все сильнее (стояла середина ноября), а неприятель не оставлял их в покое, даже оно могло обойтись дорогой ценой. К тому же отступление означало бы, что славная победа при Ульме пойдет насмарку — страшный удар по боевому духу французских войск. Это отступление можно было считать официальным приглашением Пруссии вступить в войну, а там и злейшие враги — англичане, видя, насколько он сейчас уязвим, не замедлят организовать вторжение на территорию Франции. Любое решение, казалось, ведет к катастрофе. Несколько дней Наполеон был погружен в размышления, ни с кем не общался, сосредоточенно изучал карты.

Тем временем в Ольмюце императоры Австрии и России — австрийский император Франц II и молодой русский царь Александр I — вместе с командованием армий своих стран ожидали, что же предпримет Наполеон, внимательно и напряженно наблюдая за его действиями. Они загнали его в угол и не сомневались, что вскоре смогут отыгаться и за унижение при Ульме, и за многое другое.



Чтобы успешно применять способ «следования» ожиданиям врагов и их желаниям, нужно прежде всего точно понять, во что они верят и чего хотят, а затем якобы соглашаться с ними во всем, пока не настанет подходящий момент. Определение: когда враг хочет взять что-то и ты ему уступаешь, это называется «отвечать его желаниям».

...Когда сопротивление лишь укрепляет врага, лучше уступить ему, чтобы потом расколоть. Если враги рвутся вперед, стань податливым, покажи им свою слабость, чтобы добиться успеха. Если враги хотят отойти, расступись и открой им широкий путь к отступлению. Если враги надеются на крепкий фронт, расставь свои линии фронта далеко, как бы занимая оборонительную позицию, и издали наблюдай, как они кичатся. Если враги надеются, что наводят ужас, держись почтительно, а сам будь наготове, ожидая, когда они расслабятся. Воспользуйся их самоуверенностью, извлеки выгоду из их распушенности.

ТЕКСТ XVII ВЕКА,  
ЭПОХИ ДИНАСТИИ МИН.  
ЦИТ. ПО КН. Р. Д. СОЙЕРА  
«ДАО ШПИОНАЖА»

*Быстрый, могучий переход в наступление — этот сверкающий меч возмездия — составляет самый блестящий момент обороны.*

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ  
(1780–1831) «О ВОЙНЕ»

Наступило 25 ноября. Лазутчики союзников сообщили, что Наполеон двинул большую часть своей армии к Аустерлицу, располагавшемуся на полдороге между Веной и Ольмюцем. Выглядело это так, будто он подтягивает силы к Праценским высотам, такое положение могло свидетельствовать о подготовке к сражению. Но ведь у Наполеона было всего лишь пятьдесят тысяч человек, почти вдвое меньше, чем у России и Австрии. Мог ли он надеяться на удачный исход при столь неблагоприятном, невыгодном для него раскладе? Тем не менее 27 ноября Франц II предложил ему заключить временное перемирие. Наполеон, несмотря ни на что, страшил австрийского императора; даже при имеющемся соотношении сил сражаться с ним было рискованно. Говоря по совести, император тянул время, чтобы дать возможность войскам союзников окончательно окружить французов и замкнуть кольцо. Правда, никто из командования союзников до конца не верил, что Наполеон поддастся на эту уловку.

К их удивлению, однако, Наполеон с видимой радостью принял предложение о заключении перемирия. Создавалось впечатление, что он

хватается за соломинку, пребывая в паническом настроении. Это предположение, казалось, подтвердилось почти сразу же, 29 ноября, когда Наполеон оставил Праценские высоты, не успев их занять. Затем он отошел на позиции к западу от высот, при этом непрерывно передислоцируя свою кавалерию. Можно было подумать, что он пребывает в полной растерянности.

На следующий день Наполеон обратился с просьбой о встрече лично с русским царем. Но вместо себя Александр отправил на встречу эmissара, который, вернувшись, доложил, что Наполеону не удалось утаить от него своих страхов и сомнений. Условия перемирия были довольно жесткими, но Наполеон хотя и не принял их, однако покорно выслушал, при этом держался он тихо, даже смиренно, и выглядел подавленным. Для слуха молодого царя эти известия звучали музыкой — он горел нетерпением, предвкушая долгожданную схватку с Наполеоном. Он истомился от ожидания.

Оставив Праценские высоты, Наполеон, казалось, поставил себя в еще более невыгодное положение: его позиции с юга были ослаблены, а путь к отступлению, на юго-запад от Вены, катастрофически незащищен. Армии союзников могли взять Праценские высоты, затем повернуть на юг, прорвать слабое место в обороне Наполеона, отрезать ему пути к отступлению, после чего, двинувшись на север, окончательно замкнуть кольцо окружения и довершить дело полным разгромом французской армии. Чего еще ждать? Более благоприятной возможности и представить было невозможно. Царь Александр и его молодые генералы горячо убеждали более осторожных австрийцев и наконец уговорили-таки начать наступление.

Атака была предпринята ранним утром 2 декабря. Две небольшие дивизии начали продвижение по направлению к французам с севера, а одновременно с этим австрийские и русские солдаты непрерывным потоком двинулись к Праценским высотам. Заняв их, они направились к югу, к слабому участку в обороне французов. Хотя они и встретили сопротивление, с немногочисленным неприятелем удалось быстро справиться, и вскоре ключевые позиции были заняты, что дало возможность повернуть на север и окружить армию Наполеона. Однако к девяти часам утра, когда последние отряды союзнических войск (в общей сложности около шестидесяти тысяч человек) подходили к высотам и направлялись на юг, среди командования союзников распространилось

известие: происходит что-то непредвиденное — внезапно крупное подразделение французов, которого до сих пор никто не видел, поскольку его укрывали Праценские высоты, внезапно появившись, направлялось прямо на юг, к городку Працен и центру фронта союзников.

Кутузов первым оценил грозящую опасность: союзники бросили столько сил к бреши во французском фронте, что их собственный центр оставался теперь незащищенным. Полководец попытался вернуть последние отряды, направлявшиеся к югу, но было поздно. К одиннадцати часам утра французы вновь захватили высоты. Хуже того, с юго-запада к ним подошло подкрепление, так что южные позиции были теперь защищены, не давая союзникам окружить наполеоновскую армию. Ситуация теперь полностью переменялась. Французы через Працен устремились к центру союзнических позиций, стараясь отрезать войскам путь к отступлению на юг.

Теперь силы союзников были разделены на части — на севере, в центре и на юге, — изолированные друг от друга. Русские, находившиеся в самой южной позиции, попытались отступить далее к югу, но тысячи солдат навсегда остались там, на замерзших прудах и озерах. Ломался лед, по которому била артиллерия Наполеона, и солдаты тонули. Потери были велики. К пяти часам пополудни разгром был завершен. Объединенная армия Австрии и России понесла чудовищные потери, несравнимо большие, чем у французов. Разгром был полным, ущерб оказался таким, что союз распался. Кампания, таким образом, была завершена. Наполеон непостижимым образом сумел превратить неизбежное поражение в свой величайший триумф.

Внезапное озарение, посетившее тогда Вильгельма [во время битвы при Гастингсе в 1066 г.], было навеяно несчастьем, постигшим англичан в первом же столкновении. Он решил прибегнуть к приему ложного бегства, военной хитрости, с которой не были знакомы бретонцы и норманны в древности. По его приказу значительная часть войска вдруг развернулась и стала отступать в кажущемся беспорядке. Англичане подумали, с бо2льшим основанием теперь, чем прежде, что враг и в самом деле обращен в бегство, и во второй раз все их силы, смяв ряды, бросились вдогонку вражеским отрядам. Когда они уже почти добежали до склона, Вильгельм проделал то же, что и в первый раз. Оставшаяся часть его войска обрушилась на фланги преследователей, те же, кто симулировал бегство, развернулись к ним лицом и атаковали спереди. Результат вновь превзошел

ожидания: англичане были разбиты наголову, и лишь немногим удалось вернуться наверх, к своим товарищам.

СЭР ЧАРЛЬЗ ОМАН  
«ИСТОРИЯ ВОЕННОГО ИСКУССТВА  
В СРЕДНИЕ ВЕКА», 1898

## ТОЛКОВАНИЕ

Во время кризиса, приведшего к Аустерлицкому сражению, советники и маршалы Наполеона думали лишь об отступлении. Иногда лучше, казалось им, смириться с неудачей, принять ее, не упорствуя, перейти от наступления к обороне. По другую сторону стояли союзники, также уверенные в слабости Наполеона. Они могли собираться окружать его или атаковать — в любом случае планировались наступательные действия.

Посередине между ними находился Наполеон, который, будучи стратегом, сумел подняться над собственными советниками и маршалами, с одной стороны, и над союзниками — с другой. Его превосходство проявилось в удивительной гибкости и подвижности мысли. В его представлении оборонительная позиция была превосходным способом замаскировать подготовку к наступательным действиям, контратаке, а наступательные действия зачастую являют собой великолепный камуфляж, помогающий отвлечь внимание от слабой позиции. То представление, которое разыграл Наполеон при Аустерлице, не было ни отступлением, ни атакой, а было неким приемом куда более тонким и искусным: он сплавил оборону с нападением, и в результате получилась отменная западня.

Прежде всего, захватив Вену, Наполеон двинулся к Аустерлицу, создавая впечатление наступательных маневров.

Это насторожило австрийцев и русских, которые, хотя численно превосходили его войска, и превосходили существенно, все же понимали, с каким опасным противником имеют дело. Затем он отыграл назад, отступил и занял оборонительную позицию. После этого он, казалось, не мог решить, наступать ему или отходить. Его действия оставляли впечатление растерянности. Во время встречи с представителем русского императора он — со стратегической целью — дал настоящее театральное представление, продемонстрировав, насколько потерян и сконфужен. Наполеон проявил себя как талантливый актер, изобразив слабость и уязвимость, которые так и провоцировали противника на атаку.

Все эти ухищрения и маневры запутали союзников так, что они забыли об осторожности и, более не пытаясь просчитать возможные действия

Наполеона, стали готовиться к нападению, тем самым подставив себя под удар. Позиция, которую они занимали при Ольмюце, была настолько сильной и доминирующей, что Наполеону необходимо было выманить их оттуда — другого способа справиться с ними не существовало. Именно это он и постарался сделать — весьма, как мы знаем, успешно. Затем, вместо того чтобы обороняться от их опрометчивой атаки, он неожиданно сам перешел в наступление и контратаковал. Этим он переломил ход сражения, не только физически, но и психологически: когда атакующая армия внезапно обнаруживает, что вынуждена защищаться, ее боевой дух стремительно падает. И действительно, в войсках союзников началась паника, отступление к замерзшим болотам, где Наполеон уготовил им могилу.

Мы с вами главным образом знаем, как вести наступление и как обороняться. Либо мы атакуем — и тогда из всех сил насккиваем, наступаем на объект, стараясь с помощью безудержного напора добиться желаемого результата, либо, напротив, делаем все, чтобы избежать конфликта, а если его нам все же навяжут, пытаемся держаться от своих противников как можно дальше.

Возведя наступательные действия в ранг обычая, мы создаем себе множество врагов и, кроме того, рискуем выйти из себя и потерять контроль над собственным поведением. Однако так же плохо и постоянно пребывать в обороне — ведь если подобная безответность становится дурной привычкой, мы то и дело позволяем загнать себя в угол. В обоих случаях мы вполне предсказуемы, и наши действия не стоит труда спрогнозировать.

Вместо этого подумайте о третьем варианте, так талантливо примененном Наполеоном. Временами и впрямь полезно казаться беззащитным и слабым, благодаря этому соперники перестанут видеть в вас угрозу и расслабятся, утратив бдительность. Но в подходящий момент, нащупав брешь, вы оперативно перестраиваетесь на атаку. Старайтесь держать свою агрессивность под контролем, а слабость используйте для того, чтобы замаскировать истинные намерения. Тогда трудная ситуация, когда окружающим будет казаться, что вы обречены и думаете лишь о том, как бы унести ноги, станет для вас прекрасной возможностью. Изображая слабость, вы сможете заморочить агрессивных врагов, так что они безбоязненно приблизятся, забыв об осторожности. Теперь, когда вы застали их врасплох, когда они меньше всего ожидают, самое время

перейти в наступление. Перемешивая таким образом атаку и отступление, вы всегда будете опережать своих менее гибких оппонентов. Лучший удар — тот, подготовка которого прошла для всех незамеченной.

Когда враг оказывается в затруднении и хочет вовлечь нас в генеральное сражение, жди; когда битва выгодна врагу, но невыгодна нам, жди; когда разумно бездействовать, а тот, кто начнет, подвергнется опасности, жди; когда два врага ввязались в сражение, которое окончится поражением или ущербом, жди; когда воины врага, хотя и многочисленные, терзаются сомнениями и готовы предать друг друга, жди; когда вражеский генерал, несмотря на свою мудрость, скован по рукам собственными соратниками, жди.

«36 ВОЕННЫХ СТРАТЕГИЙ  
ДРЕВНЕГО КИТАЯ»

*Как ни безнадежны положение и обстоятельства, не отчаивайся. Когда все внушает страх, оставайся бесстрашным. Когда тебя окружают опасности, не бойся их. Когда нет никаких возможностей, полагайся на находчивость. Когда тебя застигают врасплох, застигни врасплох своего неприятеля.*

Сунь-цзы (IV в. до н. э.)

Джиу-джитсу

В 1920 году Демократическая партия выставила кандидатом на президентские выборы губернатора Огайо Джеймса Кокса — предполагалось, что он станет преемником уходящего президента Вудро Вильсона. Тогда же в качестве претендента на должность вице-президента был назван тридцативосьмилетний Франклин Делано Рузвельт. Рузвельт служил под началом Вильсона и был помощником министра военноморских сил; более важное обстоятельство заключалось в том, что он был родственником Теодора Рузвельта, занимавшего пост президента в первое десятилетие XX века и по-прежнему весьма популярного в стране.

Республиканцы выставили кандидатуру Уоррена Дж. Хардинга. Кампания обещала быть изнурительной. У республиканцев хватало денег; они разыгрывали имидж Хардинга — «простого, общительного парня» — и избегали разговоров на спорные темы. Кокс и Рузвельт отвечали яростными нападкамии, строя свою кампанию на поддержке основного тезиса Вильсона: участия США в Лиге Наций, которое, как они надеялись, могло принести стране мир и процветание. Рузвельт вел кампанию по всей стране, произнося речи одну за другой, — идея состояла в том, чтобы

противопоставить республиканцам, вложившим в свою кампанию немалые средства, голый энтузиазм. Однако предвыборная гонка оказалась крайне неудачной: Хардинг стал президентом с колоссальным перевесом — это была одна из самых убедительных побед в истории американских выборов.

Год спустя Ф. Д. Р., как называли его американцы, заболел полиомиелитом, в результате болезни у него отнялись ноги. Тяжелый недуг, поразивший его вслед за провальной кампанией 1920 года, обозначил поворотный пункт в жизни этого человека: внезапно осознав свою физическую слабость и ощутив близость смерти, он ушел в себя, много думал и многое увидел в новом свете. Мир политики порочен и построен на насилии. Для того чтобы победить на выборах, политики готовы на все, они не брезгуют никакими средствами, чтобы свалить соперника. Человек, пытающийся выдвинуться на заметную должность, волей-неволей должен вести себя так же нечистоплотно и беспринципно, как и его соперники, а иначе невозможно не только добиться успеха, но даже просто выжить. Но такой подход не импонировал Рузвельту, кроме того, у него просто не хватило бы на это физических сил. Он решил предпринять попытку разработать совершенно другой политический стиль — такой, который выделил бы его из толпы и дал серьезное преимущество.

В 1932 году, когда закончился срок пребывания Ф. Д. Р. в должности губернатора Нью-Йорка, он выдвинул свою кандидатуру на президентских выборах против претендента от республиканцев Герберта Гувера. В стране был разгар Великой депрессии, и Гувер, похоже, не знал, как справиться с этим обстоятельством. Играть в обороне, оправдывая политику своей партии, которая привела страну к кризису, было затруднительно, поэтому Гувер предпочел сценарий, по которому действовали в 1920 году демократы: он перешел в наступление и яростно атаковал Рузвельта, обвиняя его в приверженности социализму. Рузвельт, в свою очередь, много ездил по стране, излагая планы выведения страны из сложившейся ситуации. Он особо не вдавался в подробности, не реагировал и на выпады Гувера, но демонстрировал компетентность, глубокое понимание момента и к тому же буквально излучал спокойную уверенность. Гувер, напротив, держался резко и агрессивно. Пожалуй, из-за Депрессии любые его слова и действия были заранее обречены на провал, но он проиграл с гораздо более разгромным результатом, чем предполагал: масштаб победы Рузвельта — почти вчистую — оказался сюрпризом для всех.

В первые недели после выборов Рузвельт почти не показывался на публике. Постепенно противники-республиканцы начали использовать его отсутствие для нападок, высказывая предположения, что свежее испеченный президент струсил, что он не готов исполнять свои обязанности. Критика становилась все более едкой и злобной. Однако во время инаугурации Рузвельт произнес вдохновенную речь и в первые же месяцы работы, известные ныне как «Сто дней Ф. Д. Р.», перешел от кажущейся пассивности к настолько активным и решительным действиям, прежде всего в области изменения законодательства, что страна сразу почувствовала — наконец-то что-то реально делается. Издевательская критика прекратилась.

На протяжении нескольких последующих лет та же схема неоднократно повторялась. Рузвельту приходилось встречать сопротивление: Верховный суд, например, неоднократно отклонял его проекты, а враги всех мастей (сенатор Хью Лонг и профсоюзный лидер Джон Л. Льюис слева, религиозный лидер Чарлз Кофлин и влиятельные бизнесмены со стороны республиканцев) то и дело затевали в прессе враждебные кампании. Рузвельт уходил в тень, стараясь не привлекать к себе внимания. В его отсутствие атаки возобновлялись с новой силой, советники Ф. Д. Р. приходили в ужас, но он лишь выжидал, точно рассчитывая время. Он знал: рано или поздно всем надоедят эти бесконечные нападки и обвинения, отчасти потому, что, отказываясь отвечать на них, он неизбежно вскрывал тенденциозность и пристрастность оппонентов. Затем — обычно за месяц-другой до выборов — он переходил в наступление, доказательно отстаивая свои позиции. Он нападал на соперников настолько внезапно и с такой силой, что, как правило, заставлял их врасплох. Время атаки выбиралось и с тем расчетом, чтобы всколыхнуть публику, привлекая к себе внимание в нужный момент.

В периоды, когда Рузвельт «молчал», нападки его противников все усиливались, становясь все более враждебными, но это только давало ему материал, который можно было использовать позднее, обернув истерию себе на пользу и представив оппонентов в невыгодном, смешном свете. Самый знаменитый пример относится к президентским выборам 1944 года. Тогдашний кандидат от республиканцев Томас Дьюи организовал целую серию обличительных выступлений против Ф. Д. Р., сделав предметом критики его супругу, сыновей и даже собаку, шотландского терьера Фалу, которого обвинил в том, что он-де жирует на деньги налогоплательщиков.



Рузвельт в своем выступлении в ходе кампании заметил: «Республиканским лидерам мало нападений лично на меня или моих сыновей — теперь они принялись за моего песика, Фалу. В отличие от членов моей семьи Фалу очень обиделся. Когда он узнал, что республиканские писатели-фантасты сочинили историю, будто я забыл его на Алеутских островах и выслал за ним эсминец — что обошлось налогоплательщикам не то в два, не то в три, не то в восемь, не то в двадцать миллионов долларов, — то был возмущен до глубины своей маленькой шотландской души. С тех пор он не может найти себе места. Я привык выслушивать злобную клевету о самом себе, но полагаю, что имею право возразить, когда эти пасквилы задевают мою собаку».

Речь оказалась не просто забавной и остроумной, но и беспощадно действенной. А что могли сказать оппоненты, когда их собственные слова, приводимые в речах Рузвельта, становились оружием против них же?

Шли год за годом, противники Рузвельта выбивались из сил, но по-прежнему не могли одолеть его, набирая очки, когда это не имело никакого значения, и проигрывая ему одни выборы за другими.

Эти два основных принципа особенно связаны с тактической ценностью, приписываемой личности противника в сражении. Согласно принципу односторонности, личность противника рассматривалась как основной объект атаки или контратаки, поскольку цель в обоих случаях — полное или частичное подчинение. Согласно двустороннему принципу приложения, личность противника рассматривалась, с другой стороны, не только как объект, но еще и (по мнению некоторых мастеров боевых искусств в первую очередь) как инструмент — невольный, но вполне пригодный для того, чтобы способствовать собственному подчинению.

...Именно принцип двустороннего подхода демонстрирует тактическое различие между японским и западными боевыми искусствами. Лафкадио Херн, например, полагал этот принцип «исключительно восточной идеей», вопрошая: «Какой западный ум мог бы прийти к столь странному учению: никогда не противопоставлять силе силу, а лишь направлять и использовать силу атаки; побеждать врага исключительно его собственной мощью — завоевывать его же собственными усилиями?» Такуан, писавший, в частности, об искусстве боя на мечах, говорит о ценности двустороннего принципа в стратегии контратаки против соперника. Он советует ученику использовать его атаку, обернув ее против него же: «Тогда мой меч, который должен был убить тебя, станет твоим и сила этого меча падет на голову твоего врага». В дзене это называется «схватить пику врага и с ее помощью убить его же» (Судзуки, 96). Древние школы джиу-джитсу уделяли

большое внимание этому предмету... Джиу-джитсу (дословно «мягкое искусство»), как вытекает из самого названия, базируется на принципе противопоставления: мягкость и податливость против жесткости и негибкости. Его секрет заключается в том, чтобы поддерживать тело гибким, упругим и быть всегда наготове, чтобы использовать силу врага себе на пользу, затратив при этом минимум своей мышечной силы.

ОСКАР РАТТИ И АДЕЛЬ ВЕСТБРУК  
«ТАЙНЫ САМУРАЕВ», 1973

## ТОЛКОВАНИЕ

Рузвельт не терпел, чтобы его загоняли в угол, не оставляя вариантов. Отчасти это объяснялось его мягким характером; он предпочитал приспособливаться к обстоятельствам, лавировать, стараясь прикладывать для этого как можно меньше усилий. Кроме того, дело было и в его физическом состоянии — он ненавидел ощущение беспомощности и неполноценности. В самом начале, когда Рузвельт участвовал в кампании, построенной по стандартной для американских выборов агрессивно-напористой схеме, горячо доказывая свою правоту и атакуя противников, он чувствовал себя безнадежно скованным. Этот неудачный опыт многому научил его — в частности, ему открылась мощь, кроющаяся в сдержанности. С тех пор он изменил линию поведения, предоставляя соперникам возможность первыми нанести удар: атакуя Рузвельта или критикуя его политику, они тем самым подставляли себя под удар, позволяя ему точно определить бреши в обороне и позднее использовать против соперников их же собственные высказывания. Продолжая хранить молчание во время ожесточенных и агрессивных атак, он провоцировал оппонентов, добивался, чтобы они потеряли контроль над собой и перешли грань дозволенного (ничто так не бесит и не выводит из себя, как отсутствие реакции), так как злобные и порой абсурдные обвинения играли против них. Их собственная злость ослабляла их, делала уязвимыми, и тогда Ф. Д. Р. выходил из тени, чтобы нанести смертельный удар.

Стиль Рузвельта можно сравнить с джиу-джитсу — японским искусством самообороны. Опытный боец в джиу-джитсу дразнит противника, оставаясь невозмутимо спокойным, и вынуждает его первым перейти в наступление. Когда же противник наносит первый удар или совершает захват — толкает или тянет, — он движется синхронно с ним, оборачивая его силу против него же. Он ловок и расторопен, в нужный момент он делает шаг вперед или шаг назад, так что замахнувшийся для

удара противник теряет равновесие: нередко это оканчивается падением, а если даже противнику удастся устоять на ногах, то он все равно не успевает собраться, и вот тут-то самое время нанести ему ответный удар. Агрессивный напор оборачивается слабостью, так как втягивает в наступательные действия, заставляя выставить напоказ свои стратегические планы. К тому же, начав наступление, бывает очень трудно вовремя остановиться.

В политике стиль джиу-джитсу дает неоценимые преимущества. Он позволяет сражаться, не выглядя при этом агрессивным. Он помогает сберегать силы и энергию, ибо, пока ваши соперники изматываются, вы остаетесь над схваткой. К тому же этот стиль расширяет возможности, позволяя строить контратаку, исходя из того материала, что предлагают вам оппоненты.

Агрессия обманчива: она таит в себе слабость. Агрессоры не способны совладать с собственными эмоциями. Они не могут набраться терпения, чтобы дождаться подходящего момента, не могут пробовать разные подходы и не могут остановиться, чтобы задуматься и попытаться захватить врага врасплох. В потоке нахлынувшей ярости они кажутся сильными, но чем дольше длится атака, тем очевиднее проступают лежащие в основе слабость и неуверенность. Легко, уступив своей несдержанности и нетерпению, сделать первый шаг, но куда больше силы требуется для того, чтобы сдержаться, терпеливо уступая другому возможность вести игру. Такая внутренняя сила почти всегда способна одержать верх над поверхностной агрессивностью.

Время работает на вас. Пусть ваши контратаки будут молниеносными и внезапными, как у кошки, которая, бесшумно подкравшись на мягких лапках, стремительно бросается на добычу. Пользоваться стилем джиу-джитсу можно практически во всем, что бы вы ни делали: пусть он станет вашим способом отвечать на агрессивность в повседневной жизни, способом, позволяющим смело взглянуть в лицо обстоятельствам.

Проводя военные операции, армия должна предпочитать неподвижность перемещениям. Будучи неподвижной, она не выявляет формы, но показывает свою форму в движении. Когда быстрое движение приводит к выявлению формы армии, это принесет победу врагу. Но если бы не движение, тигр и леопард не упали бы в ловушку, олень не попался бы в капкан, птицы избежали бы сетки, а рыба и черепаха не схватили бы крючок. Все эти животные становятся добычей человека из-за своего движения.

Потому мудрый человек ценит неподвижность. Оставаясь в покое, он способен одолеть бесшабашность и справиться с безрассудным врагом. Когда враг обнаруживает свою уязвимость, не упускай шанса его покорить. Мастер Вэй-ляо в своей книге заметил: «Армия добивается победы неподвижностью». Действительно, армии не следует двигаться, не обдумав всего глубоко, тем более не следует предпринимать опрометчивых шагов.

«36 ВОЕННЫХ СТРАТЕГИЙ  
ДРЕВНЕГО КИТАЯ»

## Ключи к военным действиям

Тысячи лет назад, на заре военной истории, разные стратеги, принадлежавшие к разным культурам, отмечали своеобразный феномен: в бою обороняющаяся сторона нередко побеждает. Этому подыскивали самые разные объяснения. Во-первых, когда зачинщик атаковал, ему больше уже нечем было поразить противника — у защищающейся стороны были все возможности понять его планы и предпринять ответные действия. Во-вторых, если защищающемуся удавалось каким-то образом отразить первое нападение, нападающий оказывался в слабой позиции, его армия успевала выбиться из сил, дисциплина падала. (Требуется больше сил и энергии, чтобы захватить землю, чем удержать ее.) Если защитникам удавалось воспользоваться этим преимуществом и нанести контрудар, нередко этого было достаточно, чтобы заставить нападающего отступить.

Искусство контратаки было разработано именно на основании этих наблюдений. Основные положения этого искусства состоят в том, чтобы заставить неприятеля сделать первый ход, активно заманивая его, провоцируя на атаку, которая истощит силы и выведет из равновесия его войско, а затем воспользоваться его слабостью и беспорядком. Это искусство доведено до совершенства таким теоретиком военной науки, как Сунь-цзы, и отточено на практике великими полководцами, например Филиппом Македонским.

Из контратаки, по сути дела, возникло и развилось все современное оперативное искусство. Будучи первым примером хитроумного, лукавого подхода к войне, она демонстрирует подлинный прорыв в мышлении: на смену войне прямолинейной, жестокой приходит тонкая, обманчивая контратака, использующая силу врага для того, чтобы нанести поражение ему же. Хотя контратака — это одна из самых древних и основополагающих стратегий в военном деле, она остается во многом более эффективной и в современных условиях, демонстрируя свою

гибкость и многоликость. Это была излюбленная стратегия Наполеона Бонапарта, Лоуренса Аравийского, Эрвина Роммеля и Мао Цзэдуна.

Принцип контратаки применим в любом конфликтном окружении, при любой ситуации или форме конфликта, поскольку базируется на определенных и неизменных свойствах человеческой природы. Все мы — существа в основе своей нетерпеливые. Нам трудно, почти невыносимо ожидать чего-то; мы хотим, чтобы наши желания исполнялись как можно скорее. Это наш недостаток, наша слабость, ибо зачастую мы ввязываемся во что-то, не дав себе труда как следует все взвесить и обдумать. Устремляясь вперед очертя голову, мы ограничиваем собственные возможности, а нередко и навлекаем на себя всевозможные неприятности. Напротив, терпение — особенно на войне — окупается сторицей: оно позволяет нам досконально разобраться в ситуации, просчитать все варианты и возможности, точно рассчитать время нанесения ответного удара, который застал бы неприятеля врасплох. У человека, способного затаиться и дожидаться правильного момента, чтобы начать действовать, почти всегда есть преимущество над теми, кто поддается своей природной нетерпеливости.

Первый шаг в овладении искусством контратаки — научиться владеть собой, особенно держать себя в руках в конфликтных ситуациях. Когда знаменитый бейсболист Тед Уильямс начал играть в высшей лиге за клуб «Бостон Ред Сокс», то некоторое время присматривался. Теперь он входил в элиту — играл с лучшими бейсболистами-хиттерами страны. Все они, разумеется, отличались быстротой реакции, у всех был острый глаз и сильные, тренированные руки, но мало кто из них мог совладать со своими эмоциями во время игры. А бейсболисты-питчеры (подающие) играли на этой слабости, они тянули время, заставляя соперников нервничать и пропускать броски. Уильямс выделился среди всех и прославился как самый лучший бьющий в истории бейсбола именно благодаря тому, что выработал умение владеть собой и нечто вроде стратегии контратаки: он хладнокровно выжидал, внимательно целился — и в результате делал отличный удар. Хорошие питчеры — настоящие мастера в умении изматывать хиттера, они способны заставить его занервничать, но Уильямс не поддавался на их уловки: он, не теряя самообладания, спокойно дожидался того единственного, предназначенного только для него, броска. По сути дела, он выворачивал ситуацию наизнанку: теперь не подающий, а

он, Уильямс, тянул время, заставляя противника занервничать и допустить ошибку.

Как только вы научитесь держать себя в руках, сразу обнаружится, что ваши возможности чудесным образом расширились. Вместо того чтобы мотать свои нервы в ежедневных мелких стычках, вы отныне можете беречь силы, выжидая правильного момента, использовать промахи окружающих себе на пользу и сохранять четкость и ясность мысли в самых сложных положениях. Вам откроются широкие возможности контратаки там, где другие увидят лишь неизбежность отступления или даже бегства.

Секрет успешной контратаки заключается в том, чтобы оставаться невозмутимым, когда противник раздражен и взволнован. В Японии XVI века распространился новаторский боевой стиль, который назывался синкагё-рю (путь бесплотной тени): воин начинал поединок, повторяя, как в зеркале, все движения соперника, копируя каждый его шаг, каждый поворот, каждый жест, каждый рывок. Это буквально сводило соперника с ума, поскольку он не мог разгадать намерений самурая, не мог найти никакого смысла в том, что тот делал. В какой-то момент он терял самообладание, его внимание ослабевало, и тогда самурай синкагё стремительно переходил в нападение, нанося роковой смертельный контрудар.

Самурай, применявшие стиль синкагё, считали, что залог успеха в смертельной схватке на мечах кроется не в активности, а в пассивности. Повторяя, как в зеркале, движения соперника, они приобретали способность проникнуться его настроением, понять его замыслы и мысли. Оставаясь совершенно спокойным и терпеливо наблюдая, самурай мог точно определить момент, когда его соперник перейдет в наступление. Эта готовность отражалась в глазах, в едва заметном подрагивании рук. Чем большее возбуждение охватывало этого человека, чем больше он старался поразить самурая, тем более неустойчивой делалась его позиция, тем уязвимее он становился. Самурай синкагё не знали поражений.

Подражание людям — когда к ним рикошетом возвращается то, что они только что адресовали вам, — один из мощных вариантов контратаки. В повседневной жизни подражание и пассивность гипнотизируют людей, их настороженность исчезает, бдительность притупляется, и они подставляются под удар. Но возможна и другая реакция — это может нервировать людей, вызывать у них чувство дискомфорта. Ведь они ощущают, как их мысли становятся вашими; вы высасываете их, подобно

вампиру, а ваша пассивная внешность только служит прикрытием, чтобы они, потеряв осторожность, поддались на эту уловку. Между тем в ответ вы не даете им ничего своего, оставаясь непроницаемым; они не могут прочесть ваши мысли. Ваша контратака будет для них полнейшим сюрпризом.

Контратака особо эффективна против тех, кого нередко называют варварами, — мужчин, а порой и женщин, слишком агрессивных по природе своей. Не давайте подобным типам запугать себя — на самом деле они слабы, их легко обмануть и запутать. Уловка состоит в том, чтобы раздражить их, прикидываясь слабым или глупым, создать у них впечатление, что вы для них — легкая добыча.

В эпоху Сражающихся царств — период соперничества нескольких государств в Древнем Китае — государство Ци оказалось под угрозой нападения могущественных войск другого государства, Вэй. Полководцы Ци обратились за советом к прославленному стратегу Сунь Биню (потомку и последователю самого Сунь-цзы). Тот поведал им, что военачальники царства Вэй смотрят на армию Ци сверху вниз, уничижительно отзываясь о воинах как о трусах. В этом, продолжал Сунь Бинь, таится ключ к победе. Он предложил план: проникнуть на земли Вэй с большим войском и развести тысячи бивачных костров. На другой день оставить половину костров, еще через день уменьшить число костров вполовину. Доверившись Сунь Биню, генералы Ци поступили так, как он советовал.

Определение «заразительный» (утсурасеру) приложимо ко многим вещам: например, к зевоте и бессоннице. Можно сказать так и о времени. В большом сражении, когда неприятель не унимается и пытается поскорее завершить битву, не обращай внимания. Напротив, попробуй притвориться, что ты спокоен, хладнокровен и вовсе не торопишься окончить битву. Тогда враг, заразившись твоим спокойствием и легким отношением, утратит бдительность. Когда это случится и он «заразится», без промедления наноси сильный удар, и ты сразишь врага. ...Есть еще один прием, который называется «опьянить», во многом похожий на утсурасеру. Можно вынудить врага заскучать, проявить легкомыслие или упасть духом. Тебе стоит как следует изучить эти вопросы.

Миямото Мусаши  
(1584–1645)  
«Книга пяти колец»

Главнокомандующий царства Вэй, конечно, своевременно получил от разведки известие о вторжении, были упомянуты и костры. У него было

предвзятое мнение о трусости противника, как мог он истолковать сведения о том, что число костров уменьшается? Стоит напасть со своей конницей и разбить малодушных врагов, следом он пустит пехоту, и они, не встретив сопротивления, войдут в Ци. Сунь Бинь, узнав о приближении конницы Вэй, рассчитал, сколько времени им понадобится, чтобы добраться до места, затем отступил и расположил свое войско в узком горном проходе. Он велел срубить толстое дерево, ободрать с него кору, а потом написал на бревне: «Полководец Вэй умрет у этого дерева». Бревно бросили поперек дороги, по которой должно было пройти войско Вэй, а по обе стороны прохода затаились лучники. Поздно ночью полководец армии Вэй во главе своей кавалерии добрался до места, где путь преграждало бревно. На нем виднелась какая-то надпись, и он приказал подать факел, чтобы осветить ее. Свет факела послужил сигналом для лучников Ци: дождь стрел посыпался на всадников, оказавшихся в западне. Полководец Вэй, осознав, что оказался в ловушке, сам лишил себя жизни.

Сунь Бинь построил всю операцию против главнокомандующего царства Вэй на тонком знании личности этого человека, надменного, горячего и вспыльчивого. Обернув эти качества неприятеля себе на пользу, разжегши в нем жадность и агрессию, Сунь Бинь сумел подчинить себе его разум. Вы тоже должны изучить те эмоции своих соперников, с которыми им труднее всего справиться, а потом постараться вызвать их. Сделав незначительное усилие, вы добьетесь того, чтобы они открылись, подставились под ваш контрудар.

Современный семейный психолог Джей Хейли отмечает, что для многих сложных людей притворство является стратегией — методом обретения власти над окружающими. Они сами себе выдают лицензию — право быть невыносимыми, невротичными. Если вы реагируете на их поведение, сердитесь, пытаетесь успокоить, значит, они добились ровно того, чего хотели: затронули ваши чувства и завладели вашим вниманием. Если, с другой стороны, просто игнорировать их выходки, позволяя выходить из себя, то и этим вы играете им на руку — ведь они владеют ситуацией в еще большей степени. Однако Хейли обнаружил весьма интересную вещь: если потакать поведению этих сложных людей, соглашаться с параноидальными идеями, даже подталкивать к их продолжению, это может изменить динамику, а иногда и повернуть ее в обратном направлении. Ведь это совсем не то, чего от вас ждут; получается, что теперь они делают то, чего хотите вы, а значит, происходящее разом теряет для них всякий интерес.



Это и есть стратегия джиу-джитсу: вы используете энергию противника против него. В общем и целом позволяя людям следовать в естественном для них направлении, уступая их неврозам или природной алчности, вы получите над ними больше власти, чем оказывая им активное сопротивление. Они либо окажутся в неприятнейшем для себя положении, зайдя слишком далеко, либо безнадежно запутаются, а оба этих исхода вам только на руку.

Если вы оказались в беде или в ситуации, когда приходится обороняться, самая страшная опасность — побуждение все преувеличивать. Люди нередко переоценивают возможности неприятеля, представляя себя слабее, чем это есть на самом деле. Ключевой принцип контратаки — ни при каких обстоятельствах не сдаваться, не рассматривать ситуацию как безнадежную. Неважно, насколько сильным кажется вам противник, у него обязательно найдутся слабые стороны, незащищенные фланги, по которым можно наносить удары и использовать их для контратаки. Ваша собственная слабость может стать силой, если вы правильно разыграете эту карту; немного ума и хитрости, и вы сможете повернуть ситуацию себе на пользу. Только так, а не иначе вам следует рассматривать любую проблему, любую трудность на пути.

Враг кажется могущественным, потому что обладает особой силой или возможностями. Это могут быть деньги или связи, бóльшая армия или бóльшая территория или совсем уж тонкие вещи — моральное состояние и блестящая репутация. В чем бы ни была сила противника, ее следует рассматривать как потенциальную слабость, хотя бы потому, что он на нее рассчитывает: нейтрализуйте ее, и противник станет уязвимым. Ваша задача — поставить противника в ситуацию, в которой он не сможет воспользоваться своим преимуществом.

В 480 г. до н. э., когда персидский царь Ксеркс захватил Грецию, у него было гораздо больше войска и, самое главное, огромное превосходство во флоте. Но афинский полководец Фемистокл сумел обратить эту силу в слабость: он заманил персидские корабли в узкие проливы за островом Саламин. В этих опасных, беспокойных водах сам размер кораблей, их кажущаяся сила обратились в кошмар: они совершенно не могли маневрировать. Греки контратаковали и разбили персидский флот. Саламинское сражение положило конец захвату Греции.

Если преимущество вашего противника выражается в том, что он более умело сражается, то лучший способ его нейтрализовать — учиться у него,

подражать ему, применяя полученные уроки для своих целей. В XIX столетии апачи — индейские племена юго-запада Северной Америки — на протяжении многих лет успешно противостояли вторжению войск США. Они вели партизанскую войну, основанную на безупречном знании местности. Никакие ухищрения против них не срабатывали, казалось, ситуация была безнадежна, пока за дело не взялся генерал Джордж Крук. Он нашел предателей среди апачей и нанял их, чтобы те обучили его солдат приемам индейской войны, а также работали в разведке. Приспособившись к стилю индейской войны, Крук сумел нейтрализовать силу апачей, и дело в конце концов закончилось их поражением.

После того как вам удалось нейтрализовать силу противника, остается поставить с ног на голову свои слабости. Если, например, ваши войска невелики, это означает, что они подвижны: используйте их мобильность для контратаки. Возможно, ваша репутация не так безупречна, как у вашего соперника, — это означает одно: случись что, вам придется меньше терять, чем ему. Бросайтесь грязью — что-то пристанет, и постепенно ваш неприятель опустится до вашего уровня. В любом случае можно найти способ повернуть вашу слабость себе на пользу.

Сложности в общении с окружающими неизбежны: всегда нужно быть готовым защищать себя и иногда переходить в наступление. Дилемма современного мира состоит в том, что атакующий стиль не приветствуется, считается неприемлемым — нападете, и ваша репутация серьезно пострадает, вы окажетесь в изоляции, да еще и обзаведетесь новыми врагами и недоброжелателями. Контратака — решение проблемы. Позвольте своему противнику сделать первый шаг, изображайте жертву. Не предпринимая каких-либо активных действий, вы, однако, имеете возможность влиять на мысли своих соперников. Добейтесь того, чтобы они захватили приманку и очертя голову кинулись в атаку. Когда дело окончится провалом, им некого будет винить, кроме самих себя, а главное, все окружающие тоже будут винить во всем их. Таким образом, вы и одержите победу с точки зрения приличий, и выиграете само сражение. Мало найдется стратегий, которые бы давали подобную гибкость и силу.

ОБРАЗ: БЫК.

*Огромный, он кажется неустрашимым, он так и рвется подцепить вас на острые рога. Нападать на него и пытаться улизнуть одинаково опасно. Вместо этого стойте на месте, а*

*бык пусть нападает на ваш плащ — он разгоняется, но бодает воздух, его рога встречают пустоту. Разозлите его сильнее — чем больше он разъярен, чем неистовее нападает, тем скорее выбьется из сил. Настанет миг, когда вы почувствуете, что можете переломить ход схватки, и тогда вам останется только нанести чудовищу, которое казалось таким страшным, последний удар.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Искусство войны в целом представляет собой хорошо продуманную и всесторонне обоснованную оборону, за которой следует быстрое и решительное нападение.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ  
(1769–1821)

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Стратегия контратаки применима не во всякой ситуации, бывают случаи, когда просто необходимо напасть первым, захватив противника врасплох и заставив его обороняться прежде, чем у него будет время обдумать происходящее. Будьте внимательны, подвергайте ситуацию детальному анализу. Если неприятель слишком умен и рассудителен, чтобы потерять терпение и напасть на вас, или если вы рискуете слишком многого лишиться, пока выжидаете, переходите к наступательным действиям. Кроме того, не стоит постоянно эксплуатировать один и тот же метод, лучше варьировать их, всегда имея стратегию-другую в запасе. Если ваши недруги привыкли к тому, что вы всегда выжидаете, чтобы контратаковать, значит, пора удивить их и сделать первый ход. Итак, чередуйте стратегии. Взгляните на ситуацию и постарайтесь предпринимать такие решения, чтобы всякий раз заставлять противников врасплох.

## **Напусти на себя грозный вид: стратегия устрашения**

Лучший способ справиться с чужой агрессивностью — не дать на себя напасть. Чтобы этого добиться, необходимо создать впечатление, что вы сильнее и могущественнее, чем есть на самом деле. Поработайте над своей репутацией — например, раздуйте слух, что вы — человек неуравновешенный, возбудимый, с каким лучше не связываться. В этом случае, даже проигрывая, вы утаскиваете соперника за собой. Обеспечьте себе соответствующее реноме и придайте ему правдоподобие с помощью пары-тройки впечатляющих поступков. Неопределенность порой срабатывает лучше открытой угрозы: если у ваших соперников нет полной уверенности в том, во что может вылиться конфликт с вами, они и не захотят это выяснять. Играйте на естественных страхах и тревогах, чтобы заставить людей колебаться.

## ВСТРЕЧНОЕ УСТРАШЕНИЕ

В жизни нам неизбежно приходится сталкиваться с людьми, более агрессивными, чем мы сами, — коварными и безжалостными, готовыми любыми средствами добиться того, что им нужно. Бросаться на них очертя голову было бы, мягко говоря, не совсем мудро: они, как правило, испытанные бойцы и искушены в драках, они обычно неразборчивы в средствах и не имеют моральных убеждений. Вы почти наверняка проиграете. Несостоятельны и надежды на то, что они отстанут, получив часть требуемой добычи или еще каким-то образом потешив свое эго. Идя на частичные уступки, вы лишь распишетесь в собственной слабости, провоцируя новые угрозы и атаки. Но самое ужасное — полная сдача позиций, капитуляция без боя: они получают легкую добычу, о которой мечтали, а у вас на душе остается горечь и жажда мести. Кроме того, это может стать дурной привычкой — идти в трудных ситуациях по пути наименьшего сопротивления.

Вместо того чтобы стараться избежать конфликта или ныть, сокрушаясь о том, как все это несправедливо, обратимся к опыту великих военачальников и стратегов, которым на протяжении тысячелетий не раз приходилось сталкиваться с жестокими врагами и соседями-захватчиками, к опыту встречного устрашения. Это искусство сдерживания зиждется на трех основополагающих истинах, касающихся войны и человеческой природы.

**Первое:** люди скорее склонны нападать на тех, кто беззащитен и слаб.

**Второе:** никто не знает наверняка, слабы ли вы; люди полагаются на впечатление, которое вы производите, на ваше поведение сейчас и в прошлом.

**Третье:** ваши противники гонятся за легкой добычей, быстрыми и бескровными победами. Именно поэтому они нападают на слабых и беззащитных.

Если ваша организация малочисленна, поступайте, как Гидеон: спрячьте своих воинов в темноте и поднимите шум и грохот, чтобы слышащий его решил, что вас намного больше, чем на самом деле... Всегда помните первое правило тактики силы: сила — не только то, что у вас есть в реальности, но и то, чем вы обладаете, по мнению неприятеля.

Сол Д. Алински  
«ПРАВИЛА ДЛЯ РАДИКАЛОВ», 1972

Устрашение позволяет развернуть ситуацию против них, изменяя впечатление, которое вы производите. Представление о вас как о человеке наивном, слабом предстоит изменить, дав понять, что грядущая битва обещает быть вовсе не такой легкой, как они надеялись. Обычно это достигается благодаря некоторым показным действиям и поступкам, цель которых — сбить с толку агрессоров, вызвать растерянность, заставить думать, что они вас недооценивали: вы можете действительно быть слабым и уязвимым, но они в этом засомневаются. Вы маскируете свою слабость и ставите их в тупик. Действие, поступок обладает куда большей убедительностью, чем самые горячие слова и угрозы. Дав, к примеру, сдачи, пусть даже несильно, чисто символически, вы показываете, что не настроены шутить. Нападающий, которого, по сути дела, со всех сторон окружают люди неуверенные, бесконфликтные, скорее всего, не станет рисковать, а отступит и поищет себе другой объект.

Такая форма оборонительной войны чрезвычайно полезна и может быть широко применима в сражениях повседневной жизни. Стараться утихомирить агрессора — дело непростое, оно подчас требует от нас не меньших затрат энергии, чем сама драка. Припугнув забияку, отбив у него всякую охоту задирать вас, вставать на вашем пути, вы сэкономите массу сил, нервов и времени. Чтобы отпугивать агрессоров, необходимо в совершенстве овладеть искусством хитрости, научиться манипулировать, создавать обманчивое впечатление, влиять на то, как именно они вас воспринимают, — ценные навыки, которые можно впоследствии применять во всех конфликтах и стычках повседневной жизни. И наконец, применяя полученные знания и навыки на практике, вы создаете себе репутацию крепкого орешка, человека, который может за себя постоять, к которому лучше относиться с уважением и даже немного побаиваться. Те же, кто, скрывая агрессивность и недоброжелательство, чинит вам помехи, кто собирается подкапываться под вас исподтишка, — пусть они задумаются, стоит ли овчинка выделки.

Ниже приведены пять основных методов сдерживания и встречного устрашения. Можно применять их и в наступательных действиях, однако особенно эффективны они в обороне, в те моменты, когда вы чувствуете себя уязвимым и знаете, что вам угрожает нападение. Все эти методы и приемы почерпнуты из опыта величайших мастеров этого искусства.

Один человек сказал: есть два вида порядка, внешний и внутренний, и жалок тот, кому недостает одного из них. Можно уподобить их

лезвию меча, который остро затачивают, а затем убирают в ножны, периодически вынимая его и хмуря брови, словно готовясь к атаке, протирают острие и снова прячут меч в ножны. Если бы человек держал меч всегда вынутым из ножен, то привык бы постоянно размахивать им, люди боялись бы приблизиться, и у него не было бы союзников. Если меч будет всегда убран, он заржавеет, лезвие затупится, и люди пренебрежительно отнесутся к его владельцу.

ЯМАМОТО ЦУНЕТОМО (1659–1720)

«ХАГАКУРЭ: КНИГА САМУРАЯ»

**Захвати неприятеля врасплох внезапным маневром.** Лучший способ скрыть свою слабость и ввести в заблуждение недруга, заставив его повременить с атакой, — предпринять неожиданные, решительные, даже рискованные действия. Возможно, недруги полагали, что вы станете для них легкой добычей. Тогда, если вы неожиданно покажете коготки, проявите бесстрашие и уверенность, это их озадачит, заставив повременить с атакой. Тем самым вы достигнете сразу двойного эффекта: во-первых, они будут думать, что ваши действия чем-то подкреплены и что у вас есть реальная поддержка, — им и в голову не придет, что кто-то может быть настолько легкомысленным, чтобы совершать дерзкие поступки лишь ради эффекта; во-вторых, им начнут видеться в вас такие сильные стороны и поводы для опасений, которых они прежде представить себе не могли.

**Возврати угрозу.** Если ваши недруги ни во что вас не ставят, считая, что можно помыкать вами и всячески третировать, поменяйтесь с ними ролями. Для этого нужно сделать неожиданный ход, пусть даже незначительный, рассчитанный на то, чтобы напугать их. Угроза — это то, с чем они считаются, что принимают всерьез. Нанесите удар в место, которое вам кажется уязвимым, и пусть ваш удар будет болезненным. Если это разъярит их и заставит броситься на вас, отступите ненадолго, а потом снова бейте, когда они меньше всего будут этого ожидать. Покажите, что вы их не боитесь и что вам присущи жесткость и безжалостность, которых они в вас не замечали. Вам не нужно заходить слишком далеко; достаточно слегка задеть болевую точку. Отправьте записку с угрозами, укрепляя их в мысли, что вы способны и на большее.

**Кажись непредсказуемым и не поддающимся прогнозированию.** В этом случае вы ведете себя так, словно чувствуете, что вам нечего терять. Вы — камикадзе, готовый пожертвовать собой, лишь бы увлечь неприятеля в

бездну, подвергая серьезной опасности его репутацию. (Этот прием особенно эффективен с людьми, которым есть что терять, — влиятельными людьми с незапятнанной репутацией.) Сразить вас непросто, и это может выйти вашим недоброжелателям боком. Особенности вашего поведения делают перспективу борьбы с вами крайне непривлекательной. Вы не «играете эмоции», не изображаете истерику, это было бы признаком слабости. Вы просто даете понять, что немного неуравновешенны, что ваши поступки не поддаются прогнозированию и что в следующий момент можете вытворить что угодно. Безумный соперник пугает до чрезвычайности — никому не хочется сражаться с людьми непредсказуемыми, которым к тому же нечего терять.

**Играй на природной подозрительности.** Вместо того чтобы открыто угрожать соперникам, следует предпринять обходной маневр, дабы ввести их в заблуждение и заставить крепко задуматься. Можно, скажем, прибегнуть к помощи посредника, чтобы передать им сообщение, — рассказать какую-то историю о вас, о том, что вы собой представляете и на что, оказывается, способны. Или, может быть, вы «по неосторожности» позволите им пошпионить за собой — для того лишь, чтобы дать им выведать нечто такое, что вызовет у них тревогу. Заставьте противников думать, что они догадались о ваших тайных планах, направленных против них, которые вы якобы скрываете. Прибегнув к прямой угрозе, вы будете вынуждены подтверждать слова действиями, но заставить их подозревать, что вы замышляете что-то недоброе втайне от них, совсем другое дело. Чем более завуалированной и неясной будет угроза, исходящая от вас, тем больше разгуляется их фантазия и тем более опасным врагом вы им станете казаться.

**Приобрети устрашающую репутацию.** Такую репутацию можно заработать по-разному: стать несговорчивым, трудным в общении, упрямым, жестким, безжалостным в продвижении к цели. Создавайте подобный имидж годами, и люди будут отшатываться от вас, стремясь держаться подальше. Кому хочется вступать в пререкания или ссориться с тем, кто — и это всем известно — неуступчив и будет драться до последнего? Умный и изобретательный, но безжалостный? Чтобы создать такой образ, вам придется постоянно играть неприятную роль, зато в итоге образ получится настолько отпугивающим, что вряд ли кто осмелится вам



угрожать. И что с того, что это всего-навсего средство защиты, — ваш образ будет внушать людям страх задолго до того, как они с вами познакомятся. Как бы то ни было, над созданием репутации надо работать тщательно, не допуская непоследовательности. Любые нестыковки могут оказаться для вас роковыми.

*Если ранить человеку все десять пальцев, не добьешься такого эффекта, как отрубив один.*

Мао Цзэдун (1893–1976)

## ПРИМЕРЫ ИЗ МИРОВОЙ ПРАКТИКИ

1. В марте 1862 года, менее чем через год после начала Гражданской войны в США, положение конфедератов выглядело плачевным: они терпели поражение за поражением в самых важных битвах, их генералы не находили общего языка и постоянно пререкались, боевой дух в войсках был ниже некуда, поиски пополнения были весьма сложной задачей. Чувствуя, что дела у южан обстоят не лучшим образом, большая армия Союзной лиги под командованием генерал-майора Джорджа Мак-Клееллана направилась к виргинскому побережью, намереваясь продвинуться оттуда на запад до Ричмонда, столицы Юга. У конфедератов было достаточно войск, чтобы противостоять армии Мак-Клееллана в течение одного-двух месяцев, но шпионы южан доносили, что войска Союзной лиги, размещенные недалеко от Вашингтона, тоже готовятся к переброске на Ричмонд. Если они присоединятся к армии Мак-Клееллана — а они пообещали это самому Линкольну, — Ричмонд обречен; если падет Ричмонд, то Югу ничего не останется, как признать свое поражение.

Генерал конфедератов Томас Джонатан Джексон по прозвищу Каменная Стена находился в долине Шенандоа вместе с отрядом численностью 3600 человек — скорее не воинским подразделением, а группой повстанцев, которых ему удалось рекрутировать и на скорую руку обучить. В его задачу входила оборона плодородной долины от вторжения армии Союзной лиги. Однако, узнав о подготовке похода на Ричмонд, Джексон увидел возможность совершить что-то намного более важное. Джексон был однокашником Мак-Клееллана и неплохо знал его. Для него было очевидно, что за развязной, уверенной наружностью кроется на самом деле человек довольно робкий, сверх меры озабоченный продвижением по службе и тем, как бы не наделать ошибок. У Мак-Клееллана и так уже было

девятью тысячами человек, готовых выступить на Ричмонд, что почти вдвое превышало силы конфедератов, но Джексон знал: этот человек будет осторожничать и не вступит в сражение, пока не будет уверен в подавляющем превосходстве; один он на Ричмонд не пойдет, а будет дожидаться подкрепления, обещанного ему Линкольном. Линкольн, однако, не сможет дать ему значительных сил, если заподозрит, что опасность грозит где-нибудь в другом месте. Долина Шенандоа располагалась к юго-западу от Вашингтона. Удастся Джексону создать ложное впечатление относительно того, что там происходит, появлялась надежда нарушить планы северян и спасти Юг от неизбежного, казалось, краха.

Конфронтация... есть намеренное создание ощутимой опасности, которой никто не способен управлять в полной мере. При этой тактике ситуации намеренно позволяют частично выйти из-под контроля лишь потому, что такая бесконтрольность может оказаться невыносимой одной из сторон и позволяет ускорить примирение. Противника устрашают и изнуряют, заставляя подвергнуться риску вместе с собой, или удерживают, показывая, что его ответный шаг может вывести нас из равновесия настолько, что, хотим мы того или нет, мы перейдем грань, увлекая его за собой.

АВИНАШ К. ДИКСИТ И БАРРИ ДЖ. НЕЙЛБАФФ  
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ», 1991

Двадцать второго марта разведка Джексона донесла, что две трети союзных войск, базировавшихся в долине, во главе с генералом Натаниэлем Бэнксом направляются на восток, явно намереваясь объединиться с Мак-Клелланом. Вскоре армия, располагавшаяся рядом с Вашингтоном — командовал ей генерал Ирвин Мак-Дауэлл, — также двинулась к Ричмонду. Джексон не стал терять времени: быстро передислоцировался со своими людьми на север и успел перехватить и атаковать союзные войска, пока те еще не вышли из долины, близ Кернстауна. Сражение было яростным, и к вечеру солдаты Джексона были вынуждены отступить. Казалось, южан постигла катастрофа, настолько сокрушительное поражение они потерпели. Они понесли огромные потери, да и могло ли быть иначе, ведь численность противника почти вдвое превышала их собственную. Однако Джексон, которого и всегда-то трудно было понять, выглядел удовлетворенным.

Спустя несколько дней Джексон получил наконец долгожданные известия: Линкольн отдал приказ армии Бэнкса повернуть назад, к долине,

а армии Мак-Дауэлла оставаться на месте. Сражение при Кернстауне обратило на себя его внимание, заставило поволноваться — не слишком, но достаточно, чтобы было принято такое решение. Линкольн не мог знать, каковы намерения Джексона и как велика его армия, но он должен был во что бы то ни стало усмирить его в Шенандоа. Только после этого он мог отозвать Мак-Дауэлла и Бэнкса. Мак-Клеллану пришлось смириться с этими доводами, и он, хотя у него было достаточно сил, чтобы немедленно начать поход на Ричмонд, решил дожидаться подкрепления, чтобы наверняка обеспечить успех атаке.

После Кернстауна Джексон отступил на юг, подальше от Бэнкса, и надолго затаился, не подавая признаков жизни. В начале мая Линкольн, решив, что долина Шенандоа более не представляет опасности, направил Мак-Дауэлла к Ричмонду. Бэнкс собирался к нему присоединиться. И вновь Джексон оказался начеку: его армия совершила совершенно непредсказуемый маневр, двинувшись сначала на восток, к Мак-Дауэллу, а потом снова на запад, в долину. Даже его собственные солдаты не понимали, что он задумал. Озадаченный такими странными передвижениями, Линкольн предположил — без всякой уверенности, — что Джексон собирается вступить в бой с Мак-Дауэллом. Он опять прервал продвижение Мак-Дауэлла на юг, оставив в долине половину армии Бэнкса. Другую половину он отправил к Мак-Дауэллу, чтобы помочь тому обороняться от Джексона.

Внезапно все планы Союзной лиги, казалось продуманные до мелочей, оказались под угрозой срыва: войска были слишком рассредоточены, чтобы поддерживать друг друга. Теперь Джексон мог выходить на охоту: он связался с другими дивизиями конфедератов, расположенными невдалеке, и 24 мая двинулся на неприятеля — на этот раз куда более малочисленного и разобщенного, — который оставался в долине. Генерал провел блестящий фланговый маневр и заставил противника стремительно отступать на север к реке Потомак. Преследуя отступающую армию, он вызвал панику в Вашингтоне: внезапно Джексон стал внушать ужас, а его армия, которая, казалось, непостижимым образом удвоилась за одну ночь, шла напрямик к столице.

Военный секретарь Эдвин Стэнтон телеграфировал губернаторам северных штатов, сообщая им об опасности и призывая направить войска для защиты столицы. Подкрепление, которое должно было остановить наступающих южан, подросло довольно быстро. А тем временем

Линкольн, исполненный решимости раз и навсегда покончить с Джексоном, отозвал на запад половину армии Мак-Дауэлла, чтобы окончательно разбить досаждающего конфедерата, а другой половине приказал отравляться к Вашингтону, чтобы оградить столицу от опасности. Мак-Клеллану ничего не оставалось делать, как согласиться с таким решением.

Джексон снова отступил, но на сей раз его план удался полностью. За три месяца, имея в своем распоряжении всего 3600 человек, он основательно измотал шестидесятитысячную армию северян, выиграв время, необходимое Югу, чтобы организовать оборону Ричмонда, и переломил ход войны.

Еще одна история, поясняющая суть ивао-но-ми, рассказывает о воине, достигшем высот мастерства боя на мече. Осознав истинный смысл фехтования на мечах, заключающийся в том, чтобы содействовать благоденствию и здоровью людей, а вовсе не убийству или уничтожению, этот великий мастер утратил всякий интерес к поединкам. Никто не смел ставить под сомнение его непревзойденное искусство; все уважали его и побаивались. Он ходил по улицам с тростью, подобно усталому старцу, и все же люди смотрели ему вслед с почтением и страхом. Люди старались не разгневаться на него, а ведь старец был совершенно бесстрастным. Это можно сравнить с громадным валуном, покоящимся на вершине горы. Люди боятся камня, считая, что он может сорваться с горы в любой момент, поэтому они проходят под ним, ступая тихо и осторожно. Но на самом деле камень очень устойчив, он врос в землю так глубоко, что сдвинуть его с места невозможно. Однако люди этого не знают и продолжают бояться того, что он скатится, вот и стараются не шуметь, проходя под ним. Валун остается равнодушным к окружающим его людям с их страхами и почтением.

«Путь к ПОБЕДЕ:

КОММЕНТАРИИ К „КНИГЕ ПЯТИ КОЛЕЦ“»

## ТОЛКОВАНИЕ

История Каменной Стены Джексона в долине Шенандоа служит иллюстрацией простой истины: на войне, равно как и в обычной жизни, важно не то, сколько солдат у вас в подчинении и хорошо ли налажено снабжение, а то, как вас воспринимают неприятели. Если они думают о вас как о немощем и уязвимом, то действуют агрессивно, напористо, что само по себе чревато неприятностями. Если же им начинает казаться, что вы сильны или непредсказуемы или что у вас имеются скрытые ресурсы, они ретируются и повременят с атакой. Заставьте их изменить планы и

проявить в отношении вас больше осторожности — это может переломить весь ход кампании. В любой битве что-то неизбежно выходит из-под контроля: не исключено, что вы не сумеете управиться с большим войском или защитить все свои слабые места, но повлиять на восприятие вас окружающими вы можете всегда.

Джексон изменил мнение о себе Союзной лиги вначале решительной атакой при Кернстауне, которая заставила Линкольна и Мак-Клеллана предположить, что у него больше войск, чем было на самом деле, — им даже в голову не могло прийти, что кто-то может проявить подобное безрассудство и нападать на армию северян, имея три с половиной тысячи плохо обученных солдат. А раз Джексон оказался сильнее, чем они думали раньше, стало быть, нужно укрепить свои позиции в долине Шенандоа. Это решение привело к отсрочке нападения на Ричмонд, для которого теперь не хватало людей. Вслед за этим Джексон начал демонстрировать поведение странное, непредсказуемое, создавая при этом впечатление, что он не только располагает гораздо более многочисленной армией, но и осуществляет какой-то таинственный, странный и пугающий план. Чувствуя свое бессилие — они не могли разгадать этого плана, — Линкольн и Мак-Клеллан прервали собственные действия и вынуждены были раздробить силы, чтобы попытаться предугадать возможные опасности. Наконец, Джексон атаковал еще раз. У него было недостаточно людей, чтобы представлять реальную опасность для Вашингтона, Линкольн не мог знать этого наверняка. Джексону удалось всерьез запугать противников с помощью армии, по сути дела, смехотворной.

Вам следует научиться влиять на восприятие окружающих, создавая видимость, производя внешнее впечатление, мистифицируя людей, заставляя ошибаться и делать неверные выводы. Берите пример с Джексона: лучше всего сбить противника с толку непредсказуемостью и нешаблонностью ходов и решительными действиями в опасные или неблагоприятные моменты. Это отвлечет окружающих, не даст им заметить бреши в вашей броне и, возможно, напугает их куда больше, чем если бы они встретились с вами лицом к лицу. Кроме того, если вы постараетесь, чтобы ваше поведение было трудно объяснить, то будете казаться еще более сильным, ведь поступки, не поддающиеся истолкованию, привлекают внимание, заставляют нервничать и даже страшат. Таким образом вы сможете выводить соперников из равновесия и заставите их постоянно быть настороже. Держите их на расстоянии —

тогда им не удастся определить, что происходит на самом деле, каковы ваши цели, какими силами вы располагаете. Агрессоры отступят. Видимое и, по сути дела, обманчивое впечатление, что с вами лучше не связываться, претворится в реальность.

2. Король Англии Эдуард I (XIII в.) был сильным и бесстрашным королем-воином, исполненным решимости захватить все Британские острова. Сначала он покорил Уэльс, затем направил свои устремления на Шотландию, подвергая осаде города и замки и ровняя с землей поселения, жители которых осмеливались ему противостоять. Еще большую жестокость он проявлял в отношении шотландцев, активно боровшихся за независимость своей родины, таких как сэр Уильям Уоллес: он устраивал на них настоящую охоту, чтобы затем подвергнуть публичным истязаниям и казни.

Лишь одному шотландскому лорду удалось избежать расправы свирепого монарха: Роберт Брюс, граф Каррик (1274–1329), каким-то образом ускользнув от Эдуарда, скрывался от преследования где-то в Северной Шотландии. В ответ Эдуард приказал хватать родственников и друзей мятежника, убивая мужчин, а женщин сажая в застенки. Однако и это не заставило Брюса покориться английской короне.

В 1306 году он был провозглашен королем Шотландии; любой ценой он жаждал отомстить Эдуарду за все и отстоять независимость своей страны. Когда Эдуард услышал об этом, то лишь укрепился в своем стремлении подчинить себе этот последний оплот сопротивления в шотландских войнах, но в 1307 году он скончался, не доведя дело своей жизни до конца.

Сын короля, Эдуард II, не унаследовал от отца никаких воинских доблестей. При Эдуарде I острову ничто не угрожало. Нового короля ничуть не беспокоила Шотландия; Англия была несравнимо богаче, английская армия была лучше вооружена, солдаты были опытными воинами, они хорошо питались и получали приличное жалованье. Что там говорить, все те войны недавних лет, через которые им пришлось пройти, сделали английских солдат, пожалуй, самыми опасными и внушающими страх воинами в Европе. В любой момент Эдуард II мог выставить свою многочисленную и отлично оснащенную армию против шотландцев, чьи примитивные доспехи и оружие оставляли желать лучшего. Король был уверен в своем превосходстве над Робертом Брюсом.

Спустя несколько месяцев после восхождения Эдуарда Плантагенета на престол Брюсу удалось захватить несколько шотландских замков, удерживаемых англичанами, и предать их огню. Когда же король направил против Брюса свои войска, тот уклонился от сражения и вместе с малочисленной армией укрылся в лесу. Эдуард послал туда еще людей, чтобы обезопасить оставшиеся опорные пункты в Шотландии и наказать Брюса, однако вскоре шотландские солдаты неожиданно начали совершать вылазки, направленные против Англии. Чрезвычайно подвижные, мобильные отряды конницы, подобно настоящим сухопутным пиратам, опустошали безжалостными набегами деревни Северной Англии, уничтожая урожай и домашнюю скотину. Вести войну на территории Шотландии становилось теперь для англичан слишком дорогим удовольствием, и войска были отозваны, но через несколько лет Эдуард предпринял новую попытку.

На этот раз английская армия проникла довольно глубоко, но вновь конные отряды ответили налетами на Англию, пересекая южные границы, разоряя фермы и лишая английских земледельцев крова и урожая. Но и в самой Шотландии армия Брюса жгла поля крестьян, чтобы английским захватчикам нечем было поживиться. Как и прежде, англичане не жалели сил, преследуя Брюса, но все безрезультатно — он продолжал уклоняться от сражения. Английские солдаты, вставая лагерем на отдых, слышали, как в ночи разносятся звуки волынок и трубящих рогов, не давая им заснуть. Голодные, разбитые усталостью, бесконечно раздраженные, они в скором времени вернулись в Северную Англию, чтобы обнаружить, какой урон нанесли неприятели их собственным угодьям. Англичане пали духом. Никто не хотел больше воевать в Шотландии. Постепенно, один за другим, замки возвращались их первоначальным владельцам, шотландцам.

В 1314 году шотландцы, наконец, вступили в сражение с Англией и разгромили англичан в сражении при Бэннокберне. Для Эдуарда II это было позорнейшее поражение, и он поклялся страшно отомстить за него. В 1322 году он решил, что пора раз и навсегда покончить с Брюсом в кровавой битве, которая была бы достойна памяти его отца. Собрав и лично возглавив самую многочисленную армию, которая когда-либо сражалась с мятежными скоттами, Эдуард захватил ни много ни мало Эдинбургский замок. В какой-то момент он отправил фуражиров за провиантом, но они вернулись с пустой телегой, за которой трусил единственный заморыш бычок. Английских солдат начала косить

дизентерия. Эдуард вынужден был скомандовать отступление, добравшись же до своих земель на севере Англии, он обнаружил, что шотландцы еще раз побывали здесь и оставили за собой настоящую пустыню. Голод и болезни добились остатки его некогда могучей армии. Кампания оказалось настолько катастрофичной, что возмущенные лорды Эдуарда восстали; он бежал, но в 1327 году был пойман и убит.

На следующий год его сын, Эдуард III, заключил с шотландцами мир, даровав Шотландии независимость и признав Роберта Брюса законным королем.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Англичане были уверены, что в любой момент, как только им заблагорассудится, смогут безнаказанно вторгнуться в Шотландию. Шотландцы жили бедновато и были плохо вооружены, а их вожди не могли достичь единства: видя подобную слабость, как могли англичане устоять, чтобы не захватить этот лакомый кусок? Пытаясь остановить то, что казалось неизбежным, Роберт Брюс разработал новаторскую стратегию. Когда англичане атаковали, он не вступал с ними в открытый бой; в такой схватке он неизбежно проиграл бы. Вместо этого он наносил удары исподтишка, причем удары чрезвычайно болезненные, ответно причиняя англичанам такой же ущерб, какой они наносили Шотландии, точно так же разрушая их страну. Он продолжал методично отплачивать им око за око и зуб за зуб до тех пор, пока англичане наконец не осознали: за всякое нападение на Шотландию они получают чувствительный и болезненный ответный удар: их плодородные угодья разоряют, страна нищает, а самим им приходится воевать в ужасных условиях. Мало-помалу воинственность англичан и жажда завоеваний утихли, и дело кончилось тем, что они отказались от своих притязаний.

Суть стратегии устрашения заключается в следующем: когда кто-то нападает на вас или пытается запугать, ясно дайте понять обидчику, что и ему придется пострадать за это. Он — или она — может быть сильнее, может побеждать в одном бою за другим, вот только за каждую победу придется платить. Не нужно выступать против такого неприятеля открыто, вместо этого нанесите ущерб чему-то, что он ценит, что ему близко и дорого. Этим вы заставите его понять: всякий раз, задевая вас, он должен помнить, что ему будет нанесен ответный урон, пусть даже совсем небольшой. Единственный же способ заставить вас прекратить эти



раздражающие и изматывающие набегі прост: надо перестать нападать на вас. Это стратегия сидящей на коже осы: большинство людей стараются не беспокоить и не раздражать ос.

Однажды случилось, пять или шесть оруженосцев вместе плыли в столицу, и ночью их лодка наскочила на большой корабль. Пять-шесть матросов с корабля попрыгали вниз и начали громко требовать, чтобы оруженосцы отдали им свой якорь, как того требует морской закон. Услышав это, оруженосцы бросились вперед, крича: «Морской закон не для нас, он для таких, как вы! Вы что же, думаете, самураи позволяют вам забирать якорь с судна, на котором путешествуют воины? Да мы сейчас перебьем вас всех до единого и побросаем в море!» Услышав такое, матросы бросились бежать. В таких случаях нужно действовать по-самурайски. В незначительных конфликтах нужно стараться уладить дело устрашающими воплями. Представив какое-то обстоятельство более значительным, чем есть на самом деле, можно упустить свой шанс. Так не решить дела и не добиться успеха.

ЯМАМОТО ЦУНЕТОМО (1659–1720)

«ХАГАКУРЭ: КНИГА САМУРАЯ»

3. Однажды Людовик XI (1423–1483) — печально известный французский монарх, Король-Паук, получивший это прозвище за хитроумные интриги и заговоры, которые он непрерывно плел против своих врагов, — вдруг разразился длинной гневной тирадой в адрес герцога Миланского. Придворные, которым случилось быть рядом с Людовиком в то январское утро 1474 года, потрясенно слушали, пока король — обычно столь сдержанный и осторожный в выборе слов — многословно делился с ними своими подозрениями. Хотя отец герцога ему друг, говорил король, зато сыну доверять невозможно. Тот явно действует против Франции, стараясь нарушить мирные отношения между странами. Людовик продолжал: необходимо предпринять что-то, чтобы остановить коварного герцога, надо его как следует проучить. Неожиданно, к вящему смятению придворных, один из присутствующих тихонько выскользнул из королевской опочивальни. То был Кристофоро да Боллати, миланский посланник во Франции. Боллати в то утро был принят королем весьма благосклонно, после чего отошел и держался позади, так что Людовик, по всей вероятности, совсем забыл о его присутствии. Ужасная оплошность короля могла привести к дипломатическому скандалу.

Позднее, в тот же день, Людовик пригласил Боллати в свои покои, где, лежа в постели, начал с ним непринужденный и даже несколько

легкомысленный разговор. В какой-то момент беседа плавно перетекла на политические материи. Король признался, что симпатизирует герцогу Миланскому и готов на все, чтобы помочь ему распространить свою власть. Затем он спросил: «Скажите, Кристофоро, вам ведь сообщили о моих утренних жалобах на герцога? Говорите начистоту, ведь кто-то из придворных вам сказал?» Боллати признался, что сам присутствовал в опочивальне короля, когда тот произносил свою тираду, и слышал все собственными ушами. Он также воспользовался случаем, чтобы выразить королю свое несогласие и утверждал, что герцог Миланский — преданный друг его величества. Людовик отвечал на это, что у него есть причины гневаться на герцога и сомневаться в его верности, но тут же переменял тему, заговорил о каких-то приятных пустяках, и Боллати вскоре откланялся.

На следующий день король отправил с визитом к Боллати трех советников. Удобно ли его разместили в Париже? Доволен ли он тем, как с ним обращается король? Что можно улучшить, чтобы сделать его пребывание при французском дворе более комфортабельным и приятным? Они также хотели знать, собирается ли он передавать герцогу слова короля. Король, сказали советники, считает Боллати своим другом, достойным доверия, наперсником, потому в его присутствии и дал выход эмоциям. Не нужно придавать этому никакого значения. Боллати следует обо всем забыть.

Никто из этих людей — ни советники, ни придворные, ни Боллати — не знал, что все это было сделано королем не случайно. Людовик не сомневался, что вероломный посланник — которого он, разумеется, вовсе не считал другом, а уж тем более наперсником — в мельчайших подробностях передаст герцогу все, что было сказано. Он знал, что герцог как союзник ненадежен, и хотел, чтобы до него дошло грозное предупреждение. Похоже, что он добился своего: в течение последующих лет герцог Миланский вел себя как послушный и сговорчивый союзник.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Король-Паук был человеком дальновидным, обдумывающим и планирующим свои действия на много ходов вперед. В данном случае он понимал, что если будет разговаривать с посланником Милана вежливо, держась в дипломатических рамках, эти предупреждения и увещевания будут неубедительны — просто бессильные причитания и жалобы.

С другой стороны, если бы король открыто высказал посланнику свой гнев и возмущение, это выглядело бы так, словно он не владеет собой. Кроме того, прямой выпад легко парировать: герцог разразился бы лживыми обещаниями, не прекращая своей предательской деятельности. Передав свои угрозы с помощью хитрого обходного маневра, Людовик добился того, что они подействовали. То, что король якобы скрывал свое недовольство от герцога, говорило о том, что он разгневан не на шутку, ситуация представала перед герцогом весьма зловещей, угрожающей: все указывало на то, что король что-то подозревает и что подлинные чувства герцога для него не секрет. Угроза была передана герцогу с тем расчетом, чтобы заставить его задуматься, встревожиться и испугаться.

Когда мы подвергаемся нападению, всегда есть искушение поддаться эмоциям, обратиться прямо к обидчикам с требованием прекратить нападки и припугнуть их тем, что мы сделаем, если они не отстанут. Это, однако, ставит нас в слабую позицию: мы выдаем разом и свои страхи, и свои планы, к тому же слова редко пугают агрессоров. Не в пример более действенный способ — передать им завуалированное сообщение через посредника или как бы невзначай приоткрыть для них свои намерения. Это заставит обидчиков понять, что вы уже скрыто действуете против них. Не открывайте занавес полностью: если им удастся лишь частично догадаться о ваших планах, то остальную картину довершит воображение. Пусть видят, что вы замысляете что-то, что вы способны на разработку планов и стратегий, это заставит недоброжелателей поостеречься нападать на вас или причинять вам вред. Им нет смысла рисковать, сначала нужно выяснить, каковы ваши намерения.

4. В самом начале 1950-х Джон Бойд (1927–1997) воевал летчиком-истребителем в Северной Корее и отлично себя показал. К середине десятилетия он стал одним из лучших и наиболее уважаемых пилотов-инструкторов на базе Военно-воздушных сил США в Неллисе, штат Невада. В учебных воздушных боях равных ему не было, поэтому к нему и обратились с просьбой написать учебник — методические рекомендации для летчиков-истребителей по тактике ведения воздушного боя. Он разработал особый стиль, деморализующий и терроризирующий противника, отвлекающий его и не дающий сосредоточиться. Бойд был умен и бесстрашен. Но все его навыки и умения, вся его воинская доблесть, как и то, что на войне он не раз играл со смертью, поначалу не помогали

ему в бескровных поединках и политических маневрах подковерной войны Пентагона, в которую он был вовлечен в 1966 году, чтобы помочь разработке легких самолетов-истребителей.

Как почти сразу же обнаружил майор Бойд, бюрократы Пентагона куда больше были озабочены собственной карьерой, нежели интересами государства. Главным для них было не реализовать лучший проект истребителя, а обеспечить заказ знакомому подрядчику, при этом новое оборудование приобреталось вне зависимости от того, требуется ли оно для осуществления данного проекта. Бойд, будучи военным летчиком, приучил себя рассматривать любую жизненную ситуацию как своего рода стратегическое сражение. Вот и теперь, оказавшись в джунглях Пентагона, он решил применить свои знания и свой стиль ведения боевых действий. Нужно было перехитрить неприятеля, обескуражить и лишить уверенности в себе.

Бойд был твердо уверен, что та модель легкого истребителя, которую разрабатывал он, сможет без труда справиться с любым самолетом в мире. Но подрядчикам его проект крайне не нравился: он был слишком дешев, не предусматривал никаких новейших и дорогостоящих технологических разработок, которые они были намерены протолкнуть. К тому же у коллег — конкурентов Бойда из Пентагона имелись свои проекты. Стремясь перехватить куш, они делали все возможное, чтобы саботировать продвижение его проекта или, по крайней мере, переработать его до неузнаваемости.

Бойд начал укреплять оборону. Внешне он выглядел как туповатый солдафон: носил мешковатые костюмы, курил дешевые сигары, всегда растерянно озирался по сторонам. Ни дать ни взять — неотесанный чурбан из глубинки, вояка, случайно получивший продвижение по службе. Между тем он потихоньку, не привлекая к себе внимания, изучил все до тонкости, вник в каждую деталь. Теперь он, вне всякого сомнения, разбирался в ситуации лучше своих соперников: он мог на память привести любые данные статистики, знал назубок научные труды и инженерные теории, говорившие в поддержку его проекта и выявлявшие серьезные просчеты в проектах оппонентов. Подрядчики являлись на совещания с ослепительными, гладкими презентационными материалами, подготовленными ведущими инженерами, они давали фантастические обещания, от которых у генералов кружилась голова. Бойд вежливо слушал — казалось, на него все это тоже производит впечатление, — а

потом вдруг, без объявления войны, переходил в наступление, круша проекты детальной критикой, опровергая восторженные заявления, наглядно демонстрируя, что расчеты неточны, а за ними нет ничего, кроме фальши и пускания пыли в глаза. Чем больше они протестовали, тем злее становилась критика Бойда, который мало-помалу разбивал проекты соперников в пух и прах.

Получив неожиданный удар от человека, которого они так трагически недооценивали, подрядчики покидали совещание, пылая жаждой мести. Но что они могли сделать? Ведь свои заряды они уже расстреляли, а от их проектов не оставили камня на камне. Пойманные за руку, они теряли кредит доверия. Ничего не оставалось, как только смириться с поражением. Вскоре они поняли, что нужно стараться избегать Бойда: они даже не пытались саботировать его проект, в надежде, что тот провалится и без их помощи.

В 1974 году Бойд и возглавляемая им группа специалистов завершили работу над проектом своего самолета и, казалось, были совершенно уверены, что он будет одобрен. Однако часть стратегии Бойда состояла в том, чтобы сформировать целую сеть союзников в разных структурах и подразделениях Пентагона. Вот от этих-то людей и было получено известие, что группа генералов высшего эшелона настроена резко против проекта Бойда и намерена добиться его провала. Их план состоял в том, чтобы вначале пропустить его по цепочке инстанций, устраивая встречи с незначительными лицами, которые ставили бы положительные резолюции; затем на последнем совещании, где будет присутствовать высшее руководство — те самые генералы, планировалось зарубить проект. Однако, учитывая все предыдущие «благоприятные» инстанции, все выглядело бы так, как будто проект подвергли разбирательству вполне справедливому и беспристрастному.

Вдобавок к сети сторонников Бойд постарался заручиться серьезной поддержкой еще хотя бы одного влиятельного лица в Пентагоне. Обнаружить такого союзника было нетрудно: в Пентагоне, как и в любой подобной структуре, всегда найдутся руководители или влиятельные официальные лица, недовольные системой, которые будут рады стать тайным покровителем такого проекта, как у Бойда. На сей раз Бойд связался с самым могущественным из своих покровителей, министром обороны Джеймсом Шлезингером, и добился, чтобы Шлезингер лично утвердил проект. После этого на совещании с генералами, втайне уже

торжествовавшими победу, Бойд заявил: «Джентльмены, я уполномочен министром обороны сообщить вам, что это совещание собрано не для принятия решения по данному вопросу. Цель совещания — только ознакомление с проектом». Проект, продолжал Бойд, уже утвержден. Далее он перешел собственно к презентации проекта, сделав свой доклад длинным и подробным до невозможности, — этим он добивал врагов окончательно. Он хотел, чтобы они почувствовали себя униженными, чтобы никогда впредь у них не возникало желания с ним связываться.

Бойд — опытный военный летчик — привык просчитывать воздушный бой на несколько ходов вперед, опережая противника, ошеломляя его опасным и устрашающим маневром. Эту стратегию он применил и в бюрократической войне. Когда один из генералов отдавал ему приказ, явно нацеленный против его планов, Бойд улыбался, кивал и говорил: «Сэр, я с радостью выполню этот приказ. Но только в случае, если он поступит в письменном виде». Генералы, разумеется, предпочитали отдавать приказания устно, ведь письменные документы могли оказаться свидетельством нечестной игры. Застигнутый врасплох высокий чин вынужден был либо отменить приказ, либо отказаться закрепить его на бумаге, ведь это могло выставить его в крайне невыгодном свете. В обоих случаях приказ оставался невыполненным — это была ловушка.

После нескольких лет работы с Бойдом генералы Пентагона и их подчиненные стали стараться избегать его — они боялись его как огня, его вонючих сигар, неграмотной речи, а также хитроумных и опасных выпадов. Обеспечив себе такую репутацию, Бойд сумел добиться, что проекты истребителей F-15 и F-16 прошли все инстанции Пентагона (дело почти немыслимое), а в результате того, что его усилия увенчались успехом, военно-воздушные силы страны приобрели самолеты двух знаменитых и чрезвычайно эффективных моделей.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Бойд достаточно скоро понял, что его проект в Пентагоне не пришелся ко двору и что многие будут ставить ему препоны, мешая осуществлению задуманного. Начни он драться с каждым врагом — подрядчиком или генералом, — он очень скоро истощил бы силы и упал на землю, объятый пламенем. Однако так уж вышло, что Джон Бойд оказался не простым воякой, а стратегом высшей категории — кстати, позднее он сыграл не последнюю роль в разработке операции «Буря в пустыне», а стратег ни при

каких обстоятельствах не выставит грубую силу против силы. Он поступит иначе, постаравшись выявить у неприятеля слабые места. А у бюрократической системы Пентагона, как и у любой другой подобной системы, слабостей предостаточно, и Бойд знал, как их определить.

Люди, которых Бойд встречал в Пентагоне, стремились вписаться, понравиться, угодить. Это были тактики, хитрецы, озабоченные своей репутацией; другой их отличительной чертой была постоянная занятость — у них совсем не было времени на пустяки. Стратегия Бойда была проста: он создал себе стойкую репутацию человека трудного, неуживчивого, даже грубияна. Связываться с ним боялись: это означало бы некрасивые перепалки при свидетелях, которые — мало того что были пустой тратой времени — могли неблагоприятно сказаться на карьере, ухудшить положение. В сущности, Бойд уподобил себя этакому дикобразу. Ни одно животное не станет нападать на этого колючего зверя, который, хотя и невелик ростом, может причинить серьезный вред; даже крупные хищники обходят его стороной. То, что Бойда не трогали, дало ему свободу маневра, позволило выжить в неблагоприятных условиях, продержаться достаточно долго, чтобы довести до победного конца проекты F-15 и F-16.

Репутация действительно очень важна. Это понимал Бойд. Ваша собственная репутация, возможно, не столь устрашающая, как у него; в конце концов, все мы время от времени вынуждены играть в политические игры, притворяться, казаться милыми и сговорчивыми. Чаще всего это оправдывает себя, но в трудные или опасные моменты имидж способен сыграть против вас: он показывает, что вас можно безнаказанно пнуть, оттолкнуть, сбить с толку или просто заслонить. Если вы в подобных случаях не дадите сдачи, то никаким вашим угрожающим словам веры не будет. Поймите: очень и очень важно дать окружающим понять, что в случае необходимости вся ваша приятность и вежливость улетучится и вы превратитесь в неуступчивого и неприятного упряма, способного отстаивать свои взгляды. Хватит нескольких подтверждений, но они должны быть недвусмысленными и достаточно убедительными. Когда окружающие увидят в вас бойца, в их сердца закрадется легкая опаска. А, как говаривал Макиавелли, гораздо полезнее, чтобы тебя боялись, чем чтобы любили.

ОБРАЗ: Дикобраз.

*Этот зверек кажется легкой добычей — он медлителен и не*

*слишком умен. Но если ему угрожают или нападают, иглы у него на спине встают дыбом. Стоит обидчику их коснуться, и иглы вонзаются глубоко в его плоть, а пытаясь извлечь иголки, он только загоняет их все глубже и глубже, причиняя себе невыносимые страдания. Те, кому приходилось хоть однажды столкнуться с дикобразом, стараются обходить его стороной. Даже те, кто никогда с ним не встречался, понимают, как это опасно, и не станут нападать на дикобраза.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Когда противник не хочет сражаться с тобой, причина в том, что он считает, будто это ему невыгодно, или в том, что ты обманом заставил его думать так.

*Сунь-цзы (IV до н. э.)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Цель стратегии устрашения — добиться, чтобы противник отказался от намерения напасть, а устрашающий вид или действие обычно позволяют осуществить это. В некоторых ситуациях, однако, лучше добиваться той же цели более безопасными способами: прикинувшись недалеким и непритязательным. Если вы покажетесь соперникам безобидным или уже поверженным, он может оставить вас в покое. Невинное обличье поможет вам выиграть время, собраться с силами; именно так Клавдию, пока он не стал императором, удавалось долгое время выживать в опаснейшем и подлом мире римских политиков — он казался слишком безвредным, чтобы с ним связываться. Эта стратегия, надо заметить, требует большого терпения и сопряжена с определенным риском: вы намеренно прикидываетесь ягненком в волчьей стае.

Во всяком случае, свои упражнения в устрашении необходимо держать под строжайшим контролем. Будьте крайне осторожны, чтобы не войти во вкус и не заиграться, не отравить себя сладким ядом власти, которую несет устрашение. Пользуйтесь им только в качестве защиты, если вам угрожает опасность, но не для нападения, когда вам заблагорассудится. Необходимо знать, что постоянное устрашение превращает запуганных людей во врагов, и если вам не удастся восстановить свое прежнее доброе имя справедливыми победами, то вы утратите доверие. К тому же, если вы раздражите неприятеля до такой степени, что он решит отплатить вам той



же монетой, конфликт может перерасти в нешуточную войну — и нет гарантии, что вы выйдете из нее победителем. Эта стратегия принадлежит к числу тех, которыми нужно пользоваться с осторожностью.

Стратегия

# 11

## **Пожертвуй территорией, чтобы выиграть время: стратегия невмешательства**

Отступление ввиду сильного неприятеля — признак не слабости, но силы. Устояв перед искушением дать сдачи нападающему, вы выиграете драгоценное время — оно вам необходимо, чтобы прийти в себя, подумать, взглянуть на ситуацию под другим углом. Уступите: сейчас время для вас важнее территории. Отказываясь от битвы, вы разъярите врагов, и, выведенные из равновесия, они начнут делать ошибки. Время выявит и их опрометчивость, и вашу мудрость. Иногда можно многого добиться, ничего не делая.

Отступить, чтобы продвинуться

В начале 1930-х в Коммунистической партии Китая появилась восходящая звезда — молодого человека, подающего большие надежды, звали Мао Цзэдун (1893–1976). В стране бушевала гражданская война между коммунистами и националистами. Мао возглавлял боевые действия против националистов и, несмотря на существенное численное преимущество противников, наносил им один удар за другим, используя приемы партизанской войны. Мао был назначен председателем едва оперившегося коммунистического правительства Китая, и его яркие, вызывающие сочинения, посвященные стратегии и философии, пользовались большой популярностью.

Позднее борьба разразилась уже внутри компартии: к власти попыталась прийти группа интеллигентов, получивших советское образование и известных как «28 большевиков». К Мао они относились высокомерно, с презрением высказываясь о его приверженности к партизанской войне как о свидетельстве трусости и слабости, присущих отсталым крестьянам. Сами они призывали вступить с националистами в настоящую, открытую войну и захватить власть в ключевых позициях — городах и регионах, как в свое время это сделали коммунисты в России. Постепенно группа «28 большевиков» изолировала Мао, лишив как политической, так и военной власти. В 1934 году он был фактически помещен под домашний арест на ферме в Хунане.

Друзья и единомышленники Мао видели, что он страдает от этого падения с головокружительной высоты. Но еще страшнее самого падения было то, что он, по всей видимости, смирился с новым положением: он не призывал своих поборников к борьбе, прекратил публикацию своих работ, устранился от всего. Складывалось впечатление, что члены группы были правы: Мао оказался трусом.

В тот же год националисты под руководством Чан Кайши начали новую кампанию, намереваясь покончить с коммунистами. План состоял в том, чтобы окружить те пункты, где базировались части Красной армии, и уничтожить ее до последнего солдата. Складывалось впечатление, что на сей раз они близки к победе, как никогда. Сторонники группы 28 мужественно сражались, стараясь удержаться в занятых ими регионах, но националистов было намного больше, к тому же у них имелись опытные

военные советники из Германии. Чанкайшисты занимали город за городом и медленно теснили коммунистов.

Из Красной армии дезертировали тысячи, и все же тем, кто остался — их было не более 100 тысяч, — удалось вырваться из окружения и пробиться на северо-запад. Мао присоединился к ним. Только теперь он заговорил и стал высказываться по поводу стратегии «28». Они отступают по прямой, жаловался Мао, облегчая чанкайшистам погоню, к тому же движутся слишком медленно, несут с собой кипы бумаг — документов, картотек и прочего балласта из брошенных штабов. Они ведут себя так, словно целая армия — это передвижной лагерь, и всерьез собираются воевать с чанкайшистами по-старому, сражаясь за города и земли. Мао считал, что новый поход должен быть чем-то намного большим, нежели временное отступление на безопасные позиции. Вся концепция партии требовала переосмысления: вместо того чтобы слепо копировать опыт русских большевиков, им нужно провести свою, неповторимую китайскую революцию, революцию не пролетариата, а крестьянства, ведь именно крестьяне составляют самую большую, по сути дела, единственную группу населения страны. Чтобы это удалось, нужно время, важно также не вступать пока в боевые действия. Им необходимо двигаться на юго-запад, укрыться в самых удаленных районах Китая, где врагу их не достать.

Офицеры Красной армии начали прислушиваться к Мао: его тактические приемы партизанской войны до сих пор себя оправдывали, приносили хорошие результаты, тогда как стратегия «28» явно терпела поражение. Мало-помалу идеи Мао стали брать на вооружение. Теперь армия шла налегке; переходы совершали только по ночам — это позволяло затаиться и сбить чанкайшистов со следа; где бы они ни проходили, везде шли активная агитация и набор добровольцев из числа местных крестьян. Как-то само собой получилось, что Мао стал в армии лидером. Хотя численность армии была в сотню раз меньше, чем у врагов, под его командованием ее удалось уберечь от преследования и в октябре 1935 года привести в отдаленную провинцию Шэньси.

Им пришлось пересечь 24 реки и пройти 18 горных перевалов, им постоянно угрожала опасность, они не раз оказывались на волосок от гибели, но наконец армия завершила свой Великий поход. От армии, собственно говоря, почти ничего не осталось — всего шесть тысяч человек добрались до конца, — зато был создан новый тип партии, такой, о котором с самого начала говорил Мао: ядро ее составляла группа

единомышленников, преданных делу крестьянской революции и разделяющих идеи относительно партизанской войны.

В Шэньси, где им не грозила опасность, появилась возможность вначале оправиться от тягот похода, а потом и начать среди населения страны пропагандистскую деятельность. В 1949 году коммунисты одержали окончательную победу над националистами и изгнали их с территории материкового Китая.

Шестерка на четвертом месте означает: армия отступает. Порицания нет. Перед лицом превосходящего врага, победить которого в битве невозможно, организованное отступление — единственно верное решение, ибо оно спасет армию от поражения и разрушения. Настойчивое же продвижение вперед в безнадежной ситуации и без учета обстоятельств ни в коей мере не является признаком мужества или силы.

Гельмут Вильгельм, Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги Перемен», 1967

## ТОЛКОВАНИЕ

Мао родился и вырос в крестьянской семье, а жизнь в китайской деревне была нелегкой. Крестьянину приходилось быть терпеливым, смиряться перед капризами погоды, от которой зависел урожай. Из этого смирения и терпения тысячелетия назад выросло учение дао. Основополагающая идея дао — это концепция Ю-У: действие через бездействие, овладение ситуацией благодаря отсутствию попыток овладеть ею, достижение власти через отречение от нее. Ю-У подразумевает веру в то, что, активно воздействуя на разного рода обстоятельства с целью повлиять на свою жизнь и изменить ее, человек добивается обратного: он отступает все дальше назад и при этом создает больше и больше проблем на своем пути. Иногда правильнее затаиться, ничего не делать, а просто переждать, пока не кончится зима. Такие моменты можно использовать для того, чтобы взять себя в руки, собраться с мыслями и укрепить собственную индивидуальность.

Деревенский юноша Мао проникся, пропитался этими идеями, которые применял и в политике, и на войне. В минуты опасности, когда неприятель был сильнее, он не боялся отступления, хотя и понимал, что многими оно будет воспринято как проявление слабости с его стороны. Он отлично знал: время поможет выявить изъяны и несовершенства в стратегических планах врагов, и уж тогда он без промедления нанесет удар и добьется

решающего преимущества. Период вынужденного отступления в Хунань он интерпретировал не как унижительное поражение, а как стратегию, направленную на положительный исход. Точно так же и Великий поход Мао использовал для того, чтобы переосмыслить состав и цели Коммунистической партии, создать новый тип приверженцев своего движения. Когда его зима миновала, он вновь вышел из тени — к этому времени его недруги пали жертвой собственных слабостей, он же использовал время изгнания для того, чтобы укрепиться и набраться сил.

Война обманчива: вам может казаться, что вы полны сил и имеете значительный перевес над неприятелем, но время часто показывает, что на самом деле вы пребывали в опаснейшем заблуждении. Вы никогда не можете знать ситуацию доподлинно, поскольку полное погружение в настоящее лишает нас возможности видеть истинную перспективу. Самое лучшее, что можно сделать, — это постараться избавиться от лени мысли, от стереотипов мышления. Наступление, движение вперед не всегда благоприятно; отступление не всегда свидетельствует о слабости. На самом деле в моменты опасности или бедствий лучшей стратегией подчас бывает именно отказ от борьбы. Оторвавшись от своего противника, вы не теряете ничего по-настоящему ценного, зато выигрываете время, необходимое для того, чтобы осмотреться, переосмыслить свои представления, отделить действительно верных соратников от тех, кто остается рядом, лишь пока вам сопутствует успех. Время работает на вас, оно становится вашим союзником. Пусть внешне кажется, что вы ничего не делаете, — вы, однако, обретаете внутреннюю силу, которая обернется невероятной мощью впоследствии, когда придет время действовать.

*Расстояние я могу наверстать. Время — никогда.*

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

#### Ключи к военным действиям

Проблема, с которой все мы рано или поздно сталкиваемся, как в стратегии, так и в реальной жизни, заключается в том, что каждый из нас уникален и обладает неповторимой индивидуальностью. Обстоятельства наши тоже уникальны; ни одна ситуация не повторяет другую в точности. Но чаще всего нам не удается определить, что же именно делает нас особенными, отличными от остальных — другими словами, что мы собой

представляем на самом деле. Наши мысли и идеи заимствованы из книг, от учителей, мы подвержены всевозможным влияниям, хотя не всегда осознаем это. Мы реагируем на события стандартно и стереотипно, вместо того чтобы проявить творческий подход и попытаться увидеть уникальность каждого из них. В отношениях с окружающими нас людьми мы тоже легко подпадаем под влияние их темпераментов, характеров, настроений. Все это создает некую неясность. Мы неспособны видеть события такими, каковы они есть на самом деле; даже самих себя мы до конца не знаем.

Возможности бесконечно меняются. Выходящие слишком рано уходят слишком далеко; те же, кто пустился в путь слишком поздно, не могут догнать. Как Солнце и Луна ходят по своим путям, так и время не подчиняется человеку. Поэтому для мудреца не так ценны большие сокровища, как ценно для них хоть немного времени. Время трудно найти и легко потерять.

Чжуан-цзы  
(II в. до н. э.)

Ваша задача как стратега проста: отследить, что же отличает вас от других людей, разобраться в себе, как можно лучше понять свою позицию и позицию своего неприятеля, научиться рассматривать и анализировать события под разными углами зрения, стараться видеть вещи в истинном свете. В шуме и суете повседневности эта задача не так уж проста — силу на всё это может дать лишь точное понимание того, когда и как отступить. Вы всегда двигаетесь вперед, постоянно атакуете, но ваши стратегии окажутся слабыми и шаблонными, если вы будете основывать их исключительно на старых примерах, на чем-то, что уже случилось в прошлом или происходило с кем-то еще. Вы уподобитесь обезьяне, которая копирует чужие жесты вместо того, чтобы творить. Время от времени вам непременно следует уходить в тень, уединяться, если хотите обрести себя, отделить себя от заразных внешних влияний. И лучшее время для того, чтобы этим заняться, — моменты сложностей и опасности.

Символически отступление имеет некое религиозное или мифологическое значение. Бегство в пустыню позволило Моисею и еврейскому народу вновь обрести себя и укрепиться, способствовало его социальному и политическому возрождению. Иисус, прежде чем выйти на служение, сорок дней провел в уединении в пустыне, а мусульманский пророк Мухаммед в период великой опасности бежал из Мекки. Он и

горстка самых преданных его соратников использовали этот период уединения, чтобы укрепить связывающие их узы, понять самих себя, осмыслить свой путь. Со временем эта небольшая группа верующих окрепла настолько, что смогла захватить Мекку и Аравийский полуостров, а позднее, уже после смерти Мухаммеда, одержать победу над Византией и империей персов, распространив ислам на их территории.

Во всем мире, в мифологии каждого народа имеются герои, которым приходилось отступать, порой очень далеко, даже — как в случае с Одиссеем — в подземное царство Аида, чтобы обрести себя.

Как знать, останься Моисей в Египте, чтобы вести там освободительную борьбу, возможно, еврейский народ удостоился бы лишь мимолетного упоминания в истории. Если бы Мухаммед ринулся вместе со своими соратниками в Мекку, они потерпели бы поражение и о них не осталось бы и воспоминания. Когда вы вступаете в ближний бой с кем-то, кто сильнее вас, то теряете нечто большее, чем имущество или положение, — вы утрачиваете способность ясно мыслить, отстраняться, держаться независимо. Вы подпадаете под воздействие эмоций агрессора, на вас оказывают давление такими способами, которых вы и представить не можете. Лучше ускользнуть и использовать выигранное таким образом время, чтобы погрузиться в себя. Пусть неприятель займет территорию и продвинется вперед; вы еще возьмете свое и отыграетесь, когда придет время. Решение отступить говорит не о слабости, а о силе. Это — вершина стратегической мудрости.

Сущность отступления в том, что вы отказываетесь вступать в какое бы то ни было взаимодействие с неприятелем — неважно, психологически или физически. Вы вольны придать этому различную окраску: это может быть оборона, самозащита, которая тоже может оказаться вполне оправданной, твердая стратегия — отказ от схватки с агрессивно настроенным соперником способен разъярить его и вывести из равновесия.

Во время Первой мировой войны Англия и Германия вели еще и войну в Восточной Африке, где у обоих государств имелись колонии. В 1915 году английский военачальник, генерал-лейтенант Ян Смэтс выступил против намного меньшей по численности немецкой армии, которой командовал полковник Пауль фон Леттов-Форбек. Дело происходило в германской части Восточной Африки. Смэтс рассчитывал на быструю победу: он ожидал, что его армию, после того как они покончат с немцами, перебросят



на другой, более важный фронт. Но фон Леттов-Форбек уклонился от боя и отступил на юг. Смэтс устремился вдогонку.

Снова и снова генералу казалось, что он загнал немца в угол, но всякий раз выяснялось, что тот опять ускользнул, опередив Смэтса буквально на несколько часов. Генерал следовал по пятам за Форбеком, словно его тянуло магнитом, путь пролегал через реки, горы, леса. Коммуникационные линии растянулись на сотни миль, солдаты страдали от мелких, дерзких вылазок немцев, наносящих серьезный урон боевому духу. Англичане застряли в непроходимой чаще тропического леса, а время шло — воинов косили болезни, голод, армия погибала, а ведь до настоящего боя с врагом дело так и не дошло. В итоге фон Леттов-Форбеку удалось продержаться врага в западне долгих четыре года, связав по рукам и ногам сильную, боеспособную британскую армию и не сделав неприятелю ни малейшей уступки.

Для Смэтса — напористого, агрессивного — было привычным делом разбивать противника в открытом бою на поле брани. Фон Леттов-Форбек сыграл по-своему: он не стал вступать в схватку со Смэтсом, но держался в соблазнительной близости, на грани досягаемости, так чтобы оставаться заманчивой целью для англичан, увлекая их в смертоносные джунгли. Разъяренный до предела, раззадоренный, Смэтс продолжал погоню. Фон Леттов-Форбек использовал то, что хорошо знал — бескрайние просторы Африки, ее негостеприимный климат, — для уничтожения англичан.

Люди в большинстве своем реагируют на агрессивные действия, так или иначе ввязываясь в них, позволяют себя увлечь. Удержаться почти невозможно. Не поддаваясь на провокации, сдерживая естественные порывы и отступая, вы демонстрируете незаурядную силу и самообладание. Ваши недруги не дождутся вашей реакции, отступление выводит их из себя и провоцирует на новую атаку. Поэтому продолжайте держаться в тени, отступайте, выигрывая при этом время. Сохраняйте спокойствие, не теряйте присутствия духа. Пусть они займут территорию, за которой охотятся: заманите их в пустоту бездействия, как это сделали немцы в Африке. Они начнут распалять сами себя — и делать ошибки. Время работает на вас, ибо вы не растрчиваете себя на бесполезные и бессмысленные битвы.

Война всегда полна неожиданностей, непредвиденных событий, способных замедлить и разрушить любой, самый продуманный план. Карл фон Клаузевиц называл это «трением»: война являет собой прекрасную

иллюстрацию к закону Мерфи: если что-то может пойти неправильно, то обязательно пойдет. Но когда вы отступаете, то заставляете закон Мерфи работать на себя. Так было с фон Леттов-Форбеком: он сделал жертвой закона Мерфи не себя, а Смэтса, предоставив ему достаточно времени, чтобы успело случиться все самое худшее, что только могло.

Во время Семилетней войны (1756–1763) прусский король Фридрих Великий был вынужден противостоять австрийской, французской и русской армиям, которые теснили его со всех сторон, готовые разорвать Пруссию на части и поделить между собой. Обычно Фридрих как стратег тяготел к агрессивному, наступательному стилю ведения войны, но на сей раз предпочел оборону и отступление, которые позволяли ему выиграть время и выскользнуть из петли, — а враги, казалось, уже стягивали ее у него на шее. Год за годом ему удавалось избежать катастрофы, хотя и балансируя на грани. И вдруг — неожиданное событие: внезапная кончина русской императрицы Елизаветы. Сама Елизавета ненавидела Фридриха, но Петр III, ее племянник и наследник трона, был юношей капризным, тетушку не жаловал, а Фридрихом Великим искренне восхищался. Он не только Россию вывел из войны, но и заключил дружественный союз с пруссаками. Семилетняя война закончилась; чудо, на которое уповал Фридрих, свершилось. Если бы он сдался, когда наступили трудные времена, или попытался перейти в наступление, то лишился бы всего. Вместо этого он хитрил и изворачивался, тянул время, чтобы закон Мерфи сработал не против него, а против неприятелей.

Война — это реальное событие, происходящее в определенной местности: полководцам требуются карты и планы, чтобы осуществить свои стратегические замыслы в конкретных местах. Но время для стратегической мысли не менее важно, чем место; умело используя время, можно стать высшим стратегом, способным придать дополнительную глубину как своим атакам, так и обороне. Чтобы добиться этого, вам следует перестать думать о времени как об абстрактном понятии: в реальности, начиная с той минуты, когда вы родились, время — это все, что у вас есть. Люди могут отобрать у вас вещи, лишить имущества, но — разве что ценой убийства — ни один, даже самый могучий захватчик не в силах лишить вас времени, если только вы сами его не уделите кому-нибудь. Даже в тюрьме ваше время принадлежит вам, если вы используете его в своих целях. Тратить время на битвы и сражения, которые вам

навязаны, — не просто ошибка, это глупость высшего разряда. Потерянное время наверстать невозможно.

#### ОБРАЗ: Пески.

*В песчаной пустыне нечего есть, нет ничего, что можно было бы приспособить для войны: только пески и про странство. Удаляйтесь время от времени в пустыню, чтобы все обдумать, как следует разглядеть и понять. Здесь время течет медленно, а вам это и нужно. Когда на вас нападают, отступите в пустыню, заманивая неприятелей в место, где они утратят ощущение времени и пространства и окажутся в вашей власти.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Побеждают тогда, когда сами осторожны и выжидают неосторожности противника.

Сунь-цзы (IV в. до н. э.)

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Когда враги атакуют вас и перевес силы на их стороне, то иногда, вместо того чтобы отступать, можно вступить в бой. Этим вы рискуете навлечь на себя муки — даже наверняка так и случится, — но и мученичество, в свою очередь, тоже может быть стратегией, причем из числа наиболее древних: мученический венец превращает вас в символ, вдохновляющую идею для будущих поколений. Эта стратегия может увенчаться успехом в том случае, если вы достаточно известны и дело ваше достаточно важно — если ваше поражение имеет символический смысл, но и обстановка может способствовать возвеличиванию вашего дела и подчеркнуть его правоту, как и неприглядность ваших противников.

Ваша жертва должна к тому же быть исключительной, выделяться из огромного числа жертв и мучеников, чтобы не слиться с ними и не раствориться, иначе все пойдет насмарку. Мученичество — оружие очень опасное, его использование может привести к обратным результатам, так как вы рискуете выбыть из строя и утратить возможность следить за событиями, а эффект может оказаться столь сильным, что выйдет из-под контроля. А для того чтобы все сработало, могут потребоваться века. Даже если символически этот путь может быть признан правильным, все же

хорошие стратеги его стараются избегать. Отступление — это в любом случае более верная стратегия.

Отступление ни в коем случае не является концом операции, в какой-то момент неизбежно придется повернуться лицом к противнику и вступить в схватку. Если вы не сделаете этого, ваше отступление скорее следует называть поражением: ваш враг выходит победителем. Рано или поздно, но бой неизбежен. Отступление может быть лишь временным.

## Часть 4

# НАСТУПАТЕЛЬНАЯ ВОЙНА

Самыми серьезными опасностями, как на войне, так и в жизни, грозят непредвиденные ситуации: люди реагируют не так, как вы ожидали, внезапные события путают ваши планы и вносят сумятицу, возникают непреодолимые обстоятельства. В стратегии этот зазор между тем, чего вы ожидаете, и тем, что на самом деле происходит, можно назвать неувязкой. Идея обычной наступательной войны проста: первым атаковать противника, нанести удар по уязвимым точкам, перехватить инициативу и не позволять ему продвинуться — все это позволяет вам быть хозяином положения, создавая собственные условия. Прежде чем успеет возникнуть какая-либо неувязка, нарушая ваши планы, вы переходите в наступление, и под градом непрекращающихся ударов у противника возникнет такое количество неувязок, что он попросту потерпит крах.

К такой форме ведения боевых действий прибегали известнейшие полководцы всех времен, а секрет их успеха кроется в точном соотношении стратегической мудрости и отваги. Стратегическая составляющая проявляется в планировании: поставить общую цель, выработать пути ее достижения, обдумать весь план до мельчайших деталей. Речь здесь идет об умении мыслить в масштабах кампании, а не отдельных боев. Это подразумевает, в числе прочего, знание сильных и слабых сторон противника, позволяющее направлять удары в самые уязвимые точки. Чем детальнее ваш план, тем увереннее вы будете чувствовать себя, вступив в бой, тем легче будет не сбиться с курса, когда начнут возникать неизбежные сложности. Однако, когда дело дойдет до атаки, нужно бить неприятеля так вдохновенно и отважно, чтобы сразу смять его, обратить в бегство, не позволяя перейти в наступление.

Следующие одиннадцать глав призваны ознакомить вас с этой высшей формой военных действий. Это поможет вам переосмыслить свои желания и цели и организовать их в более глобальную структуру, назовем ее долгосрочной стратегией. Вы научитесь видеть насквозь соперников и их секреты. Вы узнаете, что серьезный подход к разработке плана позволяет атаковать стремительно и неожиданно, что особые маневры (удары с флангов, окружение) и стили атаки (удары по центрам тяжести, вытеснение противника на наиболее невыгодную для него позицию) блестяще оправдывают себя не только на поле сражения, но и в жизни.

Наконец, эти главы продемонстрируют, как довести кампанию до победного конца. Без яркого завершения, соответствующего вашим основным целям, все, что вы проделали, не будет иметь никакого смысла. Овладение многочисленными приемами наступательной войны придаст неизмеримо большую мощь любым атакам в вашей жизни.

## **Проиграй битву, но выиграй войну: долгосрочная стратегия**

Многие из тех, кто вас окружает, являются стратегами, стремящимися к власти, — каждый лоббирует собственные интересы, причем нередко за ваш счет. Ежедневные сражения, которые приходится с ними вести, заставляют вас упустить из виду ту единственную вещь, которая только и имеет значение: конечную победу, достижение цели, прочную власть. Долгосрочная стратегия — искусство просчитывать результаты и видеть на несколько ходов вперед. Для этого необходимо сконцентрироваться на главной цели и составить план ее достижения. Вам предстоит научиться предусматривать различные возможные варианты и долгосрочные последствия своих ходов. Вы не даете волю чувствам, не срыгаетесь, держите себя в руках, а ваши действия становятся более тонкими, продуманными и эффективными. Пусть другие, втянутые в круговорот битвы, радуются своим мелким победам. Вам долгосрочная стратегия принесет окончательный результат: вы посмеетесь последним.

## ВЕЛИКАЯ КАМПАНИЯ

Александр (356—323 до н. э.) рос при македонском дворе, и здесь его считали довольно странным молодым человеком. Он обожал обычные мальчишечьи забавы — охоту, лошадей, войну; во многих битвах он сражался рядом с отцом, Филиппом Македонским, и не раз доказывал свою храбрость и доблесть. Но юноша также увлекался философией и литературой. Его учителем был великий мыслитель Аристотель, под влиянием которого Александр полюбил беседы о политике и науке и научился взирать на мир бесстрастно. Влияла на него и мать, Олимпиада: женщина склонная к мистицизму, во всем ищущая знаки и приметы; у нее были необычные видения, связанные с рождением Александра и указывавшие на то, что он будет править миром. Она рассказывала о них мальчику, вдохновляя его историями об Ахилле, легендарном предке ее рода. Александр боготворил мать (отца же он не любил), а к ее пророчествам относился совершенно серьезно. С ранних лет он держался с таким достоинством, как будто и впрямь был кем-то большим, нежели просто царским сыном.

Готовность — это всё. Решимость неразрывно связана с осторожностью. Если человек внимателен и постоянно начеку, ему не приходится беспокоиться или тревожиться. Если он бдителен, даже тогда, когда опасности нет, он во всеоружии и не пропустит приближения опасности; ему нечего бояться. Умный человек всегда присматривается даже к тому, чего он еще не видит, и чуток к тому, чего он еще не слышит, поэтому с легкостью переносит трудности, как если бы их вовсе не было... Если торжествует разум, страсти отступают.

Гельмут Вильгельм, Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги Перемен», 1967

Александра растили как преемника Филиппа, ему предстояло унаследовать царство, которое за время правления его отца заметно выросло. Филипп к тому же сумел существенно укрепить македонскую армию, сделав ее самой сильной во всей Греции. Он победил Фивы и Афины, он объединил все города-государства (за исключением Спарты) и создал Коринфский, или Общеэллинский, союз, во главе которого стоял. Это был могучий владыка, наводящий страх на подданных и врагов. В 336 году до н. э. Филипп погиб от руки обиженного на него приближенного, аристократа по имени Павсаний. Усмотрев в гибели царя знак того, что



некогда могущественная Македония пошатнулась, Афины объявили, что выходят из Союза. За ними последовали и другие города-государства. Теперь северные племена грозили вторжением. Практически за одну ночь империя Филиппа начала разваливаться.

Когда Александр взошел на трон, ему было лишь двадцать, и многие считали его не готовым для этой роли. Учиться было между тем некогда; македонские военачальники и политические лидеры должны были взять юного царя под свое крыло. Они советовали ему не торопиться, сначала укрепить свое положение в армии и стране, а затем уже постепенно возрождать Союз, действуя принуждением, силой и хитростью. Именно так поступил бы сам Филипп. Александр, однако, не слушал наставлений и советов: у него был иной план, по крайней мере, все свидетельствовало именно об этом. Не давая своим врагам, как в Македонии, так и за ее пределами, времени собраться и сориентироваться, он направил войска на юг и, совершив ряд стремительных маневров, вновь захватил Фивы. Следующим шагом Александра был поход на афинян, которые, опасаясь суровой кары, предварили его нападение и, моля о пощаде, сообщили о решении вновь присоединиться к Союзу. Александр милостиво исполнил их просьбу.

Эксцентричный юный правитель оказался решительным и непредсказуемым — он нападал, когда никто этого не ждал, и в то же время проявил неожиданное милосердие по отношению к Афинам. Его намерения было трудно разгадать, но первые же действия, совершенные по вхождении во власть, сделали многих его горячими приверженцами. Следующий его поступок, однако, был еще более странным и вызывающим: вместо того чтобы закрепить успех и начать заниматься упрочением нестабильного пока Союза, он предложил выступить против Персидской империи, злейшего врага Греции. Лет за сто пятьдесят до описываемых событий персы пытались захватить Грецию. Тогда это им почти удалось, и с тех пор они спали и видели повторить попытку и добиться на сей раз успеха. Постоянная персидская угроза держала греков в напряжении, могущественный персидский флот тормозил развитие их морской торговли.

В 334 году до н. э. Александр возглавил поход объединенной армии, в состав которой входило 35 тысяч греков, через пролив Дарданеллы на Малую Азию, самую западную часть Персидской империи. В первом столкновении с врагами, битве при Гранике, греки наголову разбили

персов. Полководцы Александра невольно восхищались его решительностью: казалось, он не сомневается в том, что Персия будет им покорена и пророчество матери исполнится в ближайшее время. Он добивался успеха благодаря стремительным действиям и умению перехватывать инициативу. Теперь и солдаты, и командиры ждали, что он прикажет двигаться прямо на восток, в глубь Персии, чтобы прикончить врага, армия которого, казалось, находилась на последнем издыхании.

И вновь Александр обманул всеобщие ожидания, внезапно приняв решение сделать то, чего никогда не делал прежде: выжидать. Этого добивались от него раньше, когда он только пришел к власти, — тогда это сочли бы мудрым, но теперь, в сложившейся ситуации, он, казалось, дарил персам то, в чем они больше всего нуждались, — время. И все же Александр повел армию не на восток, а на юг, к морскому побережью Малой Азии, захватывая по дороге поселения, или, точнее, освобождая их от владычества персов. Внезапно он свернул на восток, а потом, сделав резкий зигзаг, снова на юг, через Финикию в Египет, легко разгромив тамошний слабо укрепленный гарнизон персов. Египтяне персов ненавидели и приветствовали Александра как освободителя. Теперь он мог рассчитывать на египетские богатые запасы продовольствия, чтобы кормить свою армию, — это позволяло сохранить стабильность в греческой экономике, в то время как Персию война будет разорять и истощать ее ресурсы.

Теперь, когда греки были далеко от дома, персидский военный флот представлял серьезную опасность — ему было под силу высадить армию практически в любой точке Средиземноморья, так что греки могли в любой момент получить удар с фланга или сзади. До того как Александр начал поход, многие уговаривали его вначале укрепить греческий флот, построить новые корабли, чтобы победить персов не только на суше, но и на море. Александр проигнорировал эти советы. Вместо этого, проходя через Малую Азию и потом вдоль побережья Финикии, он просто занимал и блокировал ключевые персидские порты, тем самым сделав их флот совершенно бесполезным.

Эти маленькие победы были нацелены на достижение более серьезной стратегической цели. Но все они мало что значили бы, если бы греки не сумели одолеть персов в решающем сражении. А Александр, казалось, делает все от него зависящее, чтобы затруднить себе победу. Персидский царь Дарий собрал свои войска на востоке от реки Тигр; он располагал

несметными силами, за ним оставался выбор места сражения, он спокойно ждал, когда Александр перейдет реку. Пропало ли у Александра желание сражаться? Может быть, персидская и египетская культуры смягчили его? Казалось, это действительно так: он начал одеваться в персидские одежды, перенимал некоторые персидские обычаи. Рассказывали даже, что он оказывает почести персидским божествам.

Когда персидская армия отошла к востоку от Тигра, большие территории империи оказались под греческим контролем. Теперь Александр много времени уделял не военным упражнениям, а политике, пытаясь понять, как наилучшим образом наладить управление этими регионами. Он решил перестраивать персидскую систему прямо на местах, оставив те же названия для должностей в государственном аппарате, собирая такую же дань, что и Дарий. Он изменил только самые суровые и непопулярные из персидских законов. Весть о его щедрости и великодушии быстро распространялась в новых владениях. Поселение за поселением без боя сдавались грекам, почитая за благо стать частью растущей империи Александра, превосходящей размерами Грецию и Персию. Завоеватель выступил в роли объединяющего фактора, доброго, заботливого бога.

Наконец, в 331 году до н. э. Александр выступил против основной персидской армии при Гавгамелах. Мало кто из его военачальников отдавал себе отчет в том, что, потеряв возможность использовать свой флот, утратив богатые земли в Египте и лишившись поддержки подданных, Персидская империя, по сути, уже была сокрушена. Победа Александра при Гавгамелах только подтвердила то, чего он добился еще за несколько месяцев до сражения. Теперь он стал единоличным правителем некогда могучей Персидской империи. Исполняя пророчество своей матери, Александр Македонский стал властителем почти всего известного к тому времени грекам мира.

Говоря эпистемологически, источник всех ложных представлений о войне лежит в идеалистических и механистических тенденциях. ... Люди с такими тенденциями субъективны и односторонни в своем подходе к проблемам. Они тратят время на беспочвенные и абсолютно субъективные разговоры, основывая свои рассуждения на единственном аспекте или временном проявлении, и столь же субъективно представляют его как проблему в целом. ...Только отрицая идеалистические и механистические тенденции и используя объективный всесторонний взгляд в изучении войны, мы можем прийти к верным выводам по вопросу войны.

## ТОЛКОВАНИЕ

Маневры Александра Македонского приводили его подчиненных в ужас: казалось, в них не было ни малейшей логики, никакой последовательности. Лишь позднее греки сумели осмыслить все происшедшее и оценить величие его деяний. Они не могли понять его потому, что Александр создал совершенно новый для своего мира образ мышления и действий: искусство большой стратегии.

Это искусство требует от вас умения видеть перспективу, просчитывать ход событий дальше текущего момента, дальше ближайших битв, ситуаций и забот. Вместо этого вы сосредоточиваетесь на том, чего хотите достичь в конечном счете. Не поддаваясь искушению откликаться на все происходящие события, каждое свое действие, каждый поступок вы согласуете с конечными целями. Вы мыслите категориями не отдельных битв и сражений, а всей кампании в целом.

Проследите мысленно за причудливой амплитудой действий Александра, и вы увидите, насколько они логичны и последовательны. Стремительные выступления против Фив, а затем против Персии оказали необходимое психологическое воздействие на солдат его армии и на тех, кто в нем усомнился. Ничто не может быстрее успокоить и укрепить армию, чем боевые действия; поход Александра против ненавистных персов оказался блестящим средством, позволившим объединить греков. Однако, когда они уже были в Персии, не следовало действовать так же стремительно — Александр понимал, что эта тактика была бы ошибочной. Если бы он продвинулся в глубь страны, то был бы вынужден управлять сразу очень большими территориями. Это неизбежно привело бы к быстрому истощению материальных ресурсов, а при возникшем вакууме власти враги, несомненно, постарались бы строить ему козни и вставлять палки в колеса. Лучше в такой ситуации двигаться неторопливо, вначале надстраивая уже имеющееся, завоевывая сердца и захватывая умы. Вместо того чтобы расходовать деньги на постройку флота, лучше просто лишить персов возможности использовать свои корабли. Чтобы оплатить длительную военную кампанию, которая может принести успех в долгосрочной перспективе, сначала он захватил плодородные земли Египта. Ни один из поступков Александра не был случайным. Те, кто

видел, как его планы приносят плоды, причем такие, которые им самим было абсолютно не под силу предсказать или предвидеть, полагали, что перед ними настоящий бог во плоти, — и действительно, власть Александра над событиями, способность предвидеть их задолго до того, как они случатся, казалась божественной.

Чтобы стать в жизни большим стратегом, вам нужно следовать за Александром. Прежде всего, проясните собственную жизнь — расшифруйте этот персональный ребус, определив, чего вам суждено добиться и в каком направлении подталкивают вас развиваться ваши способности и таланты. Отчетливо, в деталях представьте себе, как вы с блеском выполняете это свое предназначение. Как советовал Аристотель, поработайте над тем, чтобы управлять собственными чувствами, а также взрастите в себе способность обдумывать последствия своих действий: «Этот поступок позволит мне продвинуться к достижению цели, а тот не приведет ни к чему хорошему». Руководствуясь такими критериями, вы сможете двигаться, не сбиваясь со взятого курса.

Пренебрегите расхожими истинами, традиционным здравым смыслом, диктующим, как подобает или не подобает поступать. Для кого-то все это может иметь смысл, но не имеет ни малейшего отношения к вашим собственным целям и к вашему уделу. Вам нужно набраться терпения, чтобы обдумывать свои многоходовые планы — вести кампанию, а не драться в сражении за сражением. Ваш путь может оказаться извилистым, ваши поступки непонятными для окружающих, но это и к лучшему; чем меньше они понимают вас, тем легче напускать туману, манипулировать, обольщать. Следуя этим путем, вы обретете спокойствие олимпийских богов, способность предвидеть будущее выделит вас среди прочих смертных, кем бы они ни были — пустыми мечтателями, не способными к действию, или практиками, удел которых только мелочи.

*Меня особенно восхищают в Александре не столько его военные кампании... сколько его политическая интуиция. Он владел редким искусством завоевывать расположение и любовь.*

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

## ТОТАЛЬНАЯ ВОЙНА

В 1967 году американским военным, ведущим войну во Вьетнаме, казалось, что они наконец близки к успеху. Была предпринята целая серия

операций с целью обнаружения и уничтожения Вьетконга — группировки северовьетнамских солдат, проникших в Южный Вьетнам и захвативших контроль над значительной частью сельской местности. Найти этих партизан было чрезвычайно сложно, и все же в тот год американцы сумели нанести вьетконговцам значительный урон в тех немногих сражениях, когда им удавалось на них выйти. Новое проамериканское правительство Южного Вьетнама было достаточно стабильным, и это давало надежду, что население отнесется к нему с доверием. На севере страны массированными бомбардировками удалось уничтожить аэродромы вьетнамцев, их авиации был нанесен серьезный урон. Правда, по Соединенным Штатам в это время прокатилась волна массовых антивоенных демонстраций, однако опросы общественного мнения свидетельствовали, что большинство американцев, тем не менее, поддерживают войну и верят в скорую победу.

Поскольку Вьетконг и армия Северного Вьетнама продемонстрировали свою несостоятельность перед американскими технологиями и оружием, стратегия состояла в том, чтобы стараться втянуть их в серьезное столкновение. Это сражение могло бы повернуть весь ход войны и решить ее исход.

К концу 1967 года разведке удалось выяснить, что вьетнамцы вот-вот попадут в расставленные силки: их командующий, генерал Во Нгуен Дзяп, планировал серьезную наступательную операцию против базы морской пехоты США в Кхешани. Судя по всему, он намеревался повторить свое величайшее достижение, победу в сражении при Дьенбьенфу в 1954 году, когда ему удалось разгромить французскую армию и добиться вывода французских войск из Вьетнама.

Кхешань была важнейшим стратегическим пунктом, расположенным всего в каких-то четырнадцать милях от демилитаризованной зоны, отделявшей Северный Вьетнам от Южного. Примерно в шести милях от базы проходила государственная граница Лаоса — как раз там ее пересекала знаменитая тропа Хо Ши Мина, дорога, по которой снабжали всем необходимым вьетконговцев, сражавшихся на юге страны. Генерал Уильям Уэстморленд, главнокомандующий Вооруженными силами США, использовал Кхешань для наблюдений за действиями неприятеля на севере и западе. Дьенбьенфу выполнял ту же роль у французов, и Дзяп оказался в состоянии отрезать его и уничтожить. Уэстморленд не сомневался — он не допустит, чтобы подобное повторилось.

В первые недели 1968 года к Вьетнаму было приковано всеобщее внимание. Средства массовой информации США и Белый дом с уверенностью заявляли: вот-вот следует ожидать начала решающей схватки, которая и послужит переломом в этой войне. Наконец, 21 января 1968 года северовьетнамская армия перешла в наступление. Когда позиции обеих сторон определились, ситуация оказалась патовой.

Вскоре после начала вооруженного столкновения наступал вьетнамский праздник Тет — Новый год по лунному календарю. Празднование его, как и любого Нового года, обычно бывает шумным и веселым. В военное время в подобных случаях принято договариваться о перемирии. Не был исключением и тот год: стороны условились о приостановке боевых действий на время праздника. Однако ранним утром 31 января, в первый день лунного года, от всех американских разведчиков в Южном Вьетнаме стали поступать донесения: практически каждый сколько-нибудь значительный населенный пункт, будь то город или поселок, подвергся нападению вьетконговцев. Та же участь постигла и американские военные базы.

Существует, однако, большая разница между Востоком и Западом в культурном наследии, в ценностях и образе мыслей. Восточное мышление начинает с целого, воспринимает все в совокупности как целое и далее рассуждает, применяя всеобъемлющий и интуитивный синтез (объединение). Западное мышление начинает с отдельных частей, разделяет сложную тему на отдельные компоненты и затем разбирает их поочередно, с акцентом на логический анализ. Соответственно, традиционная западная военная мысль поддерживает прямой военный подход с акцентом на использование вооруженных сил.

КАО ШАН

«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО:  
СУНЬ-ЦЗЫ И ВОСТОЧНЫЙ ПОДХОД»

Районы самого Сайгона были наводнены вражескими солдатами, некоторые из них даже перебирались через ограду посольства США, рискнув проникнуть в самое сердце американского присутствия во Вьетнаме. Морским пехотинцам удалось в кровавой схватке отстоять посольство — репортаж с места событий демонстрировался по американскому телевидению с неоднократными повторами. Вьетконговцы штурмовали также городскую радиостанцию, президентский дворец и

ставку самого Уэстморленда — воздушную базу Дананг. Повсюду в городе шли уличные бои, царил самый настоящий хаос.

За пределами Сайгона, в провинциальных городках, происходило то же самое. Особенно выдающимся был захват северовьетнамцами Хюэ — древней вьетнамской столицы, города, почитаемого буддистами. Повстанцам удалось захватить практически весь город.

Тем временем атаки на Кхешань продолжались. Уэстморленду нелегко было определить, какой была их окончательная цель, что, если наступление на юге было не более чем отвлекающим маневром, задуманным для того, чтобы оттянуть силы от Кхешани, а может, они задумали еще какую-то хитрость? В последующие недели американцы отвоевали свои позиции на большей части Южного Вьетнама, вновь заняли Сайгон, отбили свои военные базы и усилили их охрану. С осажденными Кхешанью и Хюэ пришлось повозиться подольше, но массированные артиллерийские обстрелы и воздушные бомбардировки, сровнявшие с землей целые районы Хюэ, сделали свое дело — мятежники были обречены.

Анализируя эти события, получившие впоследствии название операция «Тет», Уэстморленд сравнивал их с прорывом немецких войск в Арденнах в конце Второй мировой войны. Тогда немцам удалось ошеломить неприятеля неожиданными действиями, осуществив внезапный прорыв в Восточную Францию. В первые дни они стремительно и агрессивно продвигались вперед, сея панику, но как только союзники пришли в себя от неожиданности, они сумели оттеснить немецкую армию назад — в конце концов стало очевидно, что этот прорыв был не чем иным, как последними судорогами агонизирующей военной машины Германии. Уэстморленд предположил, что и здесь, во Вьетнаме, происходит то же самое: вьетконговцы на юге страны и северовьетнамская армия в Кхешани находятся в столь бедственном положении, что, по сути, их дни сочтены. В самом деле, их инфраструктуру не сравнить с американской, ресурсы, по-видимому, подошли к концу. Им уже не оправиться; наконец-то неприятель обнаружил себя, и ему был нанесен непоправимый ущерб.

Американцы отнеслись к операции «Тет» как к грубейшему тактическому просчету северян. Но вести с далекой родины свидетельствовали о том, что там возобладала иная точка зрения: телевизионные сюжеты, посвященные захвату здания посольства США, штурму Хюэ и нападениям на военные базы, обошли всю страну.



Миллионы американцев прилипли к экранам. Прежде, когда вьетконговцы орудовали где-то в зарослях джунглей, невидимые, незаметные, они как бы не существовали для американской публики. Теперь же впервые их можно было увидеть — они появились в больших городах, заполнили улицы, сеяли разрушение и панику, их было много! Американцам внушали, что война идет к концу, что победа не за горами; кадры хроники явно свидетельствовали об обратном. Внезапно и сама цель, с которой велась война, становилась непонятна. Как удалось вьетнамцам сохранить силу и стабильность перед лицом такого могучего врага? Как могут американцы даже заикаться о близкой победе? Похоже, они увязли, и конца этому не предвидится.

Опросы общественного мнения в США демонстрировали резкий всплеск антивоенных настроений. Военные советники президента Линдона Джонсона, уверявшие его, что Южный Вьетнам находится под контролем, теперь признались: они уже не так оптимистично оценивают сложившееся положение. В Нью-Гемпшире предварительные выборы Демократической партии, прошедшие в марте 1968 года, принесли Джонсону поражение — он уступил сенатору Юджину Маккарти, активно игравшему на растущих в обществе антивоенных настроениях. Вскоре после этого Джонсон объявил, что не будет выставлять свою кандидатуру и начнет постепенный вывод американского военного контингента из Вьетнама.

Операция «Тет» оказалась поистине поворотным пунктом во вьетнамской войне, вот только поворот произошел совсем не в том направлении, какого ожидали Уэстморленд и его штаб.

Когда возрастает темное невежество, вместе с ним растут заблуждение и косность, небрежение и обман. Когда преобладает ясность мысли, человек, чье тело умирает, достигает незапятнанных миров постигших истину мудрецов. Когда человек умирает в страсти, то вновь рождается среди приверженцев активных действий; если же он умирает в темном невежестве, то вновь рождается в лоне безумия. Плод благого поведения чист и незапятнан, страдание же — плод страсти, а заблуждение — плод невежества. Из ясности мысли рождается знание; из страсти вырастает алчность; темное невежество порождает косность, заблуждение и небрежение. Люди здравомыслящие движутся вверх, люди страсти застревают на полпути; невежды, опутанные мерзостью, идут на дно.

«Бхагавадгита:  
Совет Кришны во время войны»  
(ок. I в. н. э.)

## ТОЛКОВАНИЕ

Для американских стратегов исход войны в первую очередь определялся военными успехами. Используя сильную, великолепно оснащенную армию, они старались уничтожить как можно больше вьетконговцев, захватить сельскую местность, считая, что это позволит обеспечить стабильность проамериканскому правительству Южного Вьетнама. Если эта цель будет достигнута, то Северный Вьетнам откажется от дальнейшей борьбы.

Но Северному Вьетнаму война представлялась в совершенно ином свете. Вьетнамцам, с их природным складом ума и немалым опытом, конфликт виделся куда более глубоким. Они прекрасно понимали, какова политическая ситуация на юге страны, где американские карательные операции, проходившие под девизом «поиск и уничтожение», вызывали у южновьетнамских крестьян естественную ненависть к агрессорам. Северяне прилагали все усилия, чтобы завоевать симпатии крестьян и склонить их на свою сторону, — миллионы молчаливо сочувствующих.

Можно ли было считать положение американцев на Юге стабильным, если они так и не сумели завладеть сердцами и умами вьетнамских земледельцев?

Стратеги Северного Вьетнама изучали и политическую ситуацию в США, где в 1968 году предстояли президентские выборы. Они знакомились с американской культурой и обществом, убеждаясь, что поддержка военной кампании во Вьетнаме отнюдь не единодушна. Вьетнамская война была первой в истории войной, которую показывали по телевидению; военные пытались дозировать информацию, влиять на нее, но картинка на экране говорила сама за себя.

Северовьетнамцы углубляли свои представления, расширяли кругозор, они анализировали военные события во всемирном контексте, и результаты этого анализа позволили им разработать свою блестящую стратегию: операцию «Тет». Используя армию симпатизирующих им крестьян-южан, они задумали — и преуспели в этом — наводнить своими людьми буквально всю страну, каждый город и каждую деревню, доставляя оружие и все необходимое под видом подготовки к празднованию Нового года. Цели, которые предполагали достичь вьетнамские стратеги, были не только военными, но и телевизионными: нападение на Сайгон, опорный пункт большинства американских телекомпаний (в числе прочих там в этот момент находился известный

репортер телекомпании Си-би-эс Уолтер Кронкайт), было чрезвычайно зрелищным; Хюэ и Кхешань тоже были наводнены американскими телевизионщиками. Для ударов были выбраны символические объекты — посольства, дворцы, военно-воздушные базы и т. д., — привлекающие к себе всеобщее внимание. У телезрителей сложилось впечатление (сильнейшее, хотя и обманчивое), что вьетнамцы повсюду, а американцы, со всеми своими бомбардировками и карательными мероприятиями, решительно ничего не добились — вообще неспособны добиться в этой стране. На самом деле целью операции «Тет» было поразить не военные объекты, а американцев, не отходивших в те дни от телевизоров. После того как американские граждане утратили веру в своих политиков — да еще и в год выборов, — исход войны был решен. Северовьетнамцам не нужно было выигрывать битвы и демонстрировать свое преимущество на поле сражения — они, по сути дела, никогда этого преимущества и не имели. Достаточно было взглянуть на дело шире, в терминах не только войны, но также политики и культуры, — и они выиграли войну.

Мы всегда больше интересуемся тем, что кажется наиболее актуальным, насущным в данный момент, что ведет нас напрямик к достижению цели, мы стараемся добыть победу в войне, побеждая во множестве отдельных битв и сражений. Мы мыслим узко, локально, реагируем на сиюминутные ситуации, непосредственно сейчас происходящие события, а ведь это стратегия ограниченных и недальновидных. Все в жизни взаимосвязано; каждое событие не изолировано от других, а соприкасается, каждое имеет не только локальный, но и более широкий контекст.

Этот контекст включает людей, не входящих в ваше непосредственное окружение, человеческое общество в целом, весь мир. Этот аспект включает политику, ибо любое действие, любой поступок в современном мире имеет политические истолкования; он касается и культуры, и средств массовой информации, того, в каком свете вы предстаете перед общественностью. Вам как серьезному стратегу необходимо расширять свой кругозор во всех направлениях — речь идет не только о дальновидности, позволяющей заглядывать в будущее, но и о способности лучше видеть мир вокруг себя, замечать больше, чем видит и замечает противник. Тогда ваши стратегии станут непостижимыми, разгадать их будет невозможно. Вы сможете обращать себе на пользу связь между событиями, влияние исхода сражений на дальнейший ход кампании,

культурного события на события политические. Вы переведете войну в те области, о которых ваши противники и не думали, захватите их врасплох.

*Война — это продолжение политики иными средствами.*

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ  
(1780–1831)

#### Ключи к военным действиям

Много тысяч лет назад люди отделились от мира животных, стали собственно людьми и с тех пор больше не оглядывались назад. Фигурально выражаясь, ключом к такому эволюционному успеху явилось умение мыслить: способность яснее и шире воспринимать окружающий мир. Защищаясь от хищника, животное полагается на свои инстинкты и чувства; оно не может увидеть то, что скрыто за углом или находится в другом конце леса. С другой стороны, мы, люди, научились рисовать в своем воображении карту целого леса, изучили повадки опасных животных, научились даже предвидеть те или иные природные явления, таким образом расширив свои представления о мире вокруг нас. Мы научились догадываться о грозящей опасности по косвенным признакам, прежде чем она возникала явно. Наш взгляд проникал все дальше и дальше в пространство и время, и именно это со временем привело людей к мировому господству.

В какой-то момент, однако, эволюция человека в этом направлении прекратилась, мы перестали развиваться как мыслящие существа. Несмотря на прогресс человечества, глубоко в каждом из нас до сих пор живет то самое животное, и эта наша животная часть способна иметь дело лишь с ограниченной частью действительности, той, которая касается его непосредственно, — она неспособна мыслить абстрактно и заглядывать дальше. Эта раздвоенность по-прежнему актуальна для человека: две стороны нашей личности, разумная и животная, постоянно враждуют между собой, попеременно берут верх, и, поверьте, это затрудняет почти любой наш поступок, любое действие. Мы рассуждаем, строим планы о том, как добиться желаемой цели, и вдруг в разгар событий начинаем нервничать, теряем самообладание и перестаем четко видеть цель. Мы хитрим и интригуем, чтобы заполучить то, о чем мечтаем, но при этом не остановимся ни на миг, чтобы подумать, а так ли уж нам это необходимо или какие последствия будет иметь наша победа. Расширение кругозора развивается благодаря способности мыслить, но очень часто заслоняется

эмоциональным, порывистым животным внутри нас, более сильной стороной нашей двойственной натуры.

Ближе, чем мы с вами, к переходу человеческой расы от животных к мыслящим существам были древние греки. Они осознавали эту двойственность человека как трагедию, а источник этой трагедии видели в ограниченности восприятия. В классических трагедиях Античности, таких как «Царь Эдип», главный герой может полагать, что ему известна истина, что он знает этот мир достаточно, чтобы совершать в нем определенные поступки, однако на самом деле его восприятие ограничено ослепляющими его эмоциями и страстями. Человеку открыта лишь небольшая часть общей перспективы жизни, поэтому он действует опрометчиво, причиняя страдания самому себе и окружающим. Когда Эдип понимает наконец собственную роль в постигших его несчастьях, он ослепляет себя — и это не что иное, как символ его трагической ограниченности. Он может видеть мир вокруг, но не способен заглянуть в самого себя.

Греки, однако, признавали за людьми потенциальную возможность достичь большего. Над миром смертных возвышалась гора Олимп, обиталище богов. Олимпийцам, небожителям, все дела смертных были видны как на ладони — они видели и прошлое, и настоящее, и будущее. С ними, богами, а не только с животными, у людей также имелись общие черты — каждый человек сочетал в себе и животные, и высшие божественные свойства. Те же, кто был способен видеть дальше других, контролировать свою животную природу и, прежде чем что-то сделать, обдумать свои поступки, считались людьми особого, лучшего рода — и такими их делало как раз умение использовать силу своего рассудка, умственные способности, то есть то, что и отличает нас от животных. Греки говорили о человеческом хитроумии как об идеальном качестве, противопоставляя его человеческой глупости (ограниченности, узости восприятия). Олицетворением хитроумия можно считать Одиссея, героя, который всегда думал, прежде чем сделать. Однажды ему пришлось наведаться в Аид, землю мертвых, — не потому ли он не забывал историю своих предков и давно минувшие события? Его вообще отличали любознательность, пытливость ума, а еще — способность трезво оценивать человеческие поступки (как свои собственные, так и других людей) и принимать в расчет их возможные последствия. Другими словами, он в какой-то степени обладал способностью заглядывать в будущее, и это умение роднило его с богами. Наделенный острым умом и практической

сметкой, дальновидный и хитроумный Одиссей был персонажем эпических произведений Гомера, однако примеры личностей такого типа имеются и среди реальных исторических персонажей. К ним можно отнести, к примеру, политического и военного деятеля Фемистокла, а также Александра Македонского, достигшего — не без помощи Аристотеля — истинных высот благодаря сочетанию высокого интеллекта и деятельности.

Умный человек может казаться холодным, излишне рациональным, равнодушным к радостям жизни. Это не так. Подобно олимпийским богам, которые не чуждались удовольствий, такой человек видит мир в перспективе, он уравновешен и несколько отстранен, наделен способностью смеяться, которая приходит вместе с широтой мысли, сообщающей некую легкость всему, что он делает, — эти черты в совокупности соответствуют тому, что Ницше называл «аполлоническим началом». (Только тот, кто неспособен видеть дальше собственного носа, воспринимает мир с унылой серьезностью.) Александр, великий стратег и человек действия, прославился, кроме всего, своими веселыми пирами и празднествами. Одиссей любил приключения — едва ли кто-то мог сравниться с ним в опыте всевозможных наслаждений. Просто он был более рассудительным, более уравновешенным, в меньшей степени зависел от собственных переживаний и настроений, потому ему и удавалось не допускать в свою жизнь неразбериху и трагедию.

#### ЗАБВЕНИЕ ЦЕЛИ

Отправившись в путешествие, мы обыкновенно забываем о его назначении. Почти любое дело бывает выбрано и начато ради достижения определенного результата, но, продолжаясь, становится самоцелью. Забвение наших целей — наиболее частое из всех проявлений глупости.

Фридрих Ницше (1844–1900)

Этот тип человека — спокойный, уравновешенный, отстраненный, дальновидный — у греков получил название «хитроумный», а мы присвоим ему звание «большой стратег».

Все мы, каждый из нас, являемся в той или иной степени стратегами: мы, естественно, хотим управлять своей судьбой, вот и сражаемся за власть над собственной жизнью, сознательно или бессознательно стремясь добиться того, чего хотим. Другими словами, мы используем стратегии, но нередко они прямолинейны, примитивны и не упреждают события, а следуют за

ними; часто они нелогичны и вообще возникают спонтанно, являясь нашей эмоциональной реакцией на происходящее. Не лишенные таланта, но средние стратеги могут оказаться способны на большее, но мало кто из них застрахован от ошибок. В случае успеха они заносятся или напрягаются сверх сил; неудача — а неудачи неизбежно случаются в жизни любого человека — легко выбивает их из колеи. Что же выделяет больших стратегов из общего ряда? Это способность глубже заглянуть как в самих себя, так и в окружающих, извлекать уроки из прошлого и иметь четкое и ясное ощущение будущего — разумеется, настолько, насколько его возможно прогнозировать. Они просто больше видят, и это позволяет им строить планы на порой очень значительные периоды времени — настолько значительные, что окружающие и не подозревают, что у них на уме. Такие люди смотрят в глубь проблемы, направляют удар на то, чтобы устранить ее причины, а не только внешние проявления, и в результате метко поражают цель. На пути вашего становления как большого стратега следуйте по стопам Одиссея, и вы вознесетесь до уровня богов. И дело тут не в том, что ваши стратегии станут какими-то особо хитрыми или запредельно умными. Вы проделываете нечто иное — это качественный скачок.

В нашем мире, где люди неспособны мыслить последовательно, где они постепенно утрачивают умение заглядывать вперед более чем на шаг, когда в них (в античном понимании) скорее проявлен животный компонент, практика долгосрочной стратегии неизбежно вознесет вас над остальными.

Чтобы стать большим стратегом, т. е. овладеть искусством разработки долгосрочной стратегии, не потребуются долгих лет обучения, а уж тем более полной трансформации вашей личности. От вас потребуется только одно: более эффективно использовать то, чем вы наделены, — свой ум, здравомыслие, умение рассуждать, свою дальновидность. Поскольку долгосрочная стратегия появилась и эволюционировала как способ решения военных проблем, это всецело военное понятие. И, знакомясь с тем, как происходило ее развитие, мы сможем понять, как применять ее в повседневной жизни.

На заре истории войн правители или полководцы, обладавшие стратегическим мышлением и способные на практике осуществлять свои хитроумные планы, достигали власти. Такой полководец мог выигрывать сражения, завоевать империю или на худой конец защитить свой

собственный город или страну. Но на этом уровне стратегии влекли за собой определенные сложности. Более чем какой бы то ни было вид человеческой деятельности война вызывает бурные взрывы эмоций, пробуждая в людях животную природу. Замышляя войну, монарх должен был учитывать такие обстоятельства, как знание местности, соотносить собственные силы с силами неприятеля; успех дела всецело зависел от его умения понимать и трезво оценивать это. Однако нередко что-то мешало, будто бы замутняло его взгляд. Им овладевали сильные чувства, обуревали желания, противостоять которым он не мог. Охваченный жаждой победы, правитель недооценивал мощь неприятеля или переоценивал собственные силы. Когда персидский царь Ксеркс в 480 году до н. э. захватил Грецию, он полагал, что разработал безукоризненный стратегический план. Но слишком многое не было принято в расчет, и провал не заставил себя ждать.

Другие правители выигрывают сражение за сражением лишь для того, чтобы испытать опьянение победой; они не умеют вовремя остановиться, подогревая ненависть, непримиримость, недоверие и неутолимую жажду мести по отношению ко всем вокруг себя, они ведут войну одновременно на многих фронтах и в результате терпят полное поражение — таким было крушение ассирийской империи, столицу которой, Ниневию, навеки поглотили пески. В подобных случаях победы в битвах не несут ничего, кроме опасности и риска, затягивая завоевателя в разрушительный вихрь сменяющих друг друга атак и контратак.

Еще в далекой древности стратегам и историкам, от Сунь-цзы до Фукидида, была хорошо известна и понятна опасность подобных, грозящих самоуничтожением циклов, и они стали задумываться над более рациональными методами ведения войны. Прежде всего необходимо было обдумать только что закончившееся сражение. Предположим, вы одержали победу, но что она вам принесет — улучшение или ухудшение положения? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо обдумать последующие ходы и, рассуждая логически, просчитать последствия третьей и четвертой битв, ведь все они связаны, словно звенья одной цепи. В результате складывается мысленная картина будущей кампании, в которой стратег ставит перед собой реальную, осуществимую цель и размечает путь к ее достижению на много ходов вперед. Отдельные сражения имеют значение лишь постольку, поскольку они делают возможным осуществление следующих этапов; армия может даже специально проиграть одну из



промежуточных битв, если это поражение — часть долговременной стратегии, ведущей в конечном счете к победе. Только одна победа имеет значение — это окончательная победа в кампании, и все должно быть подчинено этой цели.

Такой тип стратегии дает качественное преимущество. Представьте себе гроссмейстера за шахматной доской — он не сосредоточивается лишь на ближайшем ходе, не переставляет фигуру, ориентируясь исключительно на то, какой ход только что сделал соперник. Он представляет развитие партии на много ходов вперед, т. е. заглядывает в будущее, разрабатывая стратегический план игры, и может на каком-то этапе пожертвовать пешками, чтобы позднее включить в игру более могущественные фигуры. Мысля категориями целой кампании, полководец придает стратегии новую, большую глубину. Он все больше и чаще обращается к карте.

Война этого уровня требует от стратега серьезных и глубоких размышлений, ему приходится продумывать все направления возможного развития событий, прежде чем начинать кампанию. Ему просто необходимо знать и понимать мир. Неприятель — всего лишь часть общей картины; стратегу нужно предусмотреть реакцию союзников и сопредельных государств — любой неверный шаг по отношению к ним может разрушить, погубить отлично задуманный план. Также необходимо представить себе мирное время после окончания войны. Нужно понять, на что способна армия, насколько она вынослива, и не требовать большего. Приходится быть реалистом. Ум стратега должен предусмотреть все и справиться со всеми сложностями предстоящей задачи, преодолеть все препятствия — и все это еще до того, как будет нанесен первый удар.

И все же стратегическое мышление такого уровня сулит бесчисленные преимущества. Отныне победа на поле битвы не может сбить полководца-стратега с толку, соблазнив его сделать необдуманый ход и тем самым обречь кампанию на провал, да и поражение не выбьет его из седла. Когда случается что-то непредвиденное — а непредвиденное всегда следует предвидеть на войне, — решение, спонтанно принимаемое большим стратегом, все же учитывает основные, общие цели кампании, маячащие где-то вдали, на горизонте. Подчиняя свои чувства стратегической мысли, он обретает силы и новые возможности для управления ходом кампании. Даже в пылу битвы он сохраняет видение перспективы. Такого вождя невозможно представить в плену разрушительных эмоций, которые в свое время погубили столько армий и государств.

Подобный принцип ведения кампаний сравнительно недавно окрестили долгосрочной, или большой, стратегией, но в различных формах он существовал с незапамятных времен. Этот принцип ясно прослеживается в завоевании Персии Александром, в Римской и Византийской империях, которые контролировали обширные территории с помощью немногочисленных армий, в военных кампаниях монголов, в том, как Елизавета I справилась с испанской Великой армадой, в блестяще задуманных операциях герцога Мальборо против Габсбургов. В новой истории Северный Вьетнам вначале справился с французами, затем дал отпор Соединенным Штатам — в последнем случае вьетнамцы не выиграли ни одного крупного сражения, — и этот опыт является иллюстрацией превосходного, виртуозного применения стратегического искусства.

Военная история демонстрирует нам, что главное в долгосрочной стратегии — речь идет о том, что отличает ее от стратегии примитивной, доморощенной, — это умение обдумывать все заранее. Большие стратеги, прежде чем действовать, думают и планируют далеко вперед. Такое планирование — не просто плод сбора и анализа информации, оно основывается на умении смотреть на мир бесстрастно и невозмутимо, мыслить категориями кампании, делать обманчивые, вводящие в заблуждение или незаметные окружающим шаги и поступки, цель которых лишь со временем становится видимой для других. Этот способ планирования имеет в виду не просто перехитрить или сбить с толку врага — он наделяет стратега спокойствием, чувством перспективы, гибкостью, позволяющими мгновенно менять решения соответственно ситуации, в то же время не отклоняясь от окончательной цели, которую он держит в уме.

Долгосрочная стратегия характеризуется четырьмя основными принципами, которые выведены на основании наглядных исторических примеров, отсылающих к самым талантливым мастерам этого искусства. Чем в большей степени вы будете применять эти принципы к своим планам, тем лучше окажется результат.

Начинай борьбу с трудным, / Пока оно остается простым. / Действуй против великого, / Пока оно еще мало. / Трудный и долгий путь / Всегда начинается с простого. / По этой причине мудрец / Всегда начинает с малого / И потому способен достичь величия. / В легкие обещания верить трудно. / Хрупкое легко расщепить, / Мелкое легко расшвырять. / Начинай с того, / Что еще не началось. / Добивайся

порядка, / Пока не наступил хаос. / Дерево в два обхвата /  
Начинается с ничтожного ростка, / Девятиярусная башня — /  
С одной горсти земли, / Путешествие в тысячу ли / Начинается с  
первого шага.

Лао-цзы (551–479 до н. э.)

«Дао дэ-цзин»

**Концентрируйся на основной цели, на собственной судьбе.** Первый шаг к тому, чтобы стать настоящим стратегом — шаг, который расставит все по своим местам, — это самое начало кампании. Начинать надо, ставя перед собой ясную и четкую, детально проработанную и осмысленную цель — цель содержательную, укорененную в реальности. Как часто нам представляется, что цель у нас есть и есть план по достижению цели. Но, как правило, мы лишь обманываем себя: у нас нет цели, а то, что мы за нее принимаем, — только желания. Чувства и эмоции вселяют в нас смутные желания: нам хочется известности, успеха, уверенности — чего-то значительного, но неопределенного, абстрактного. Эта неопределенность с самого начала расшатывает планы, которые мы строим, делает их хаотичными и сумбурными. Больших, настоящих стратегов отличает — но это вполне под силу и вам тоже — наличие определенных, подробных, пошаговых, планов. Возвращайтесь к ним ежедневно, размышляйте не только о том, как достичь своих целей, но и о том, что будет, когда вы их достигнете. Специфический закон человеческой психологии гласит, что, отчетливо и ясно представляя себе цель, можно добиться ее реализации.

Для Наполеона всегда было чрезвычайно важно иметь четкую и определенную цель. Он мысленно видел ее в мельчайших деталях — в начале кампании уже представлял себе все до последнего сражения. Изучая карты вместе со своими советниками, он, случалось, провидчески указывал пункт, в котором кампания будет окончена, где будет происходить последняя битва. Это могло показаться чудачеством или гаданием на кофейной гуще, и не только на том основании, что на войне возможны неожиданные повороты, но и потому даже, что географические карты в эпоху Наполеона были довольно ненадежны. И все же снова и снова его предсказания сбывались. Не менее ясно он представлял себе и то, что будет происходить по окончании кампании: подписание мирного договора, его условия, даже то, как будет выглядеть и вести себя русский царь или австрийский император и как достижение этой конкретной цели повлияет на ситуацию в следующей кампании.

С юных лет Линдон Б. Джонсон, несмотря на то что не получил хорошего образования, был исполнен уверенности, что в один прекрасный день станет президентом. Со временем эта мечта превратилась в настоящую одержимость: он ясно, в мельчайших подробностях представлял себя в роли президента ведущей мировой державы. В 1957 году Джонсон, к тому времени тexasский сенатор, поддержал законопроект о гражданских правах негров. Это повредило его репутации в Техасе, но возвысило в глазах нации: сенатор из южного штата явно рисковал своим местом, буквально лез в петлю. То, как проголосовал Джонсон, привлекло внимание Джона Кеннеди, и во время избирательной кампании 1960 года он выдвинул тexasского сенатора на пост вице-президента — это событие, безусловно, оказалось первым шагом к последующему правлению Джонсона.

Четкие отдаленные цели позволяют определить направление всех ваших действий и поступков, как масштабных, так и маленьких, незначительных. Это облегчает принятие важных решений. Если впереди вдруг замаячит какой-то непредвиденный, сверкающий соблазн, вам будет понятно, как и зачем ему противостоять. Вы без труда определите, когда необходимо пожертвовать пешкой, даже уступить победу в сражении, если это послужит достижению конечной цели. Вы полностью сосредоточены на том, чтобы выиграть кампанию, ничто иное не имеет для вас значения.

Ваши цели должны основываться на реальности и быть крепко с ней связаны. Если они для вас недостижимы, если вам просто не по силам добиться того, о чем мечтаете, это приведет к жестокому разочарованию, причем есть опасность, что разочарование это перерастет в пораженчество. С другой стороны, трудно сохранить интерес к осуществлению задуманного, если цели недостает глубины и масштабности, даже величия. Не стесняйтесь собственной решимости и напора. В широком смысле вы трудитесь над исполнением того, что Александр Македонский ощущал как свое божественное предназначение, а Фридрих Ницше называл делом жизни, — над тем, к чему, кажется, вас подводит все, что вы знаете и умеете, ваши природные склонности, способности, таланты. Если вам посчастливится и вы сумеете определить свое жизненное предназначение, это будет вдохновлять вас и вести по жизни.

Суть, природа избранной вами цели чрезвычайно важна: некоторые задачи, если вдуматься, со временем могут принести не пользу, а вред. Цель долгосрочной стратегии в истинном ее смысле — построить крепкое

основание для будущего роста, упрочить свои позиции, набраться сил. Когда израильтяне во время Шестидневной войны 1967 года захватили пустыню Синай, казалось, что это разумный шаг, позволяющий создать своего рода буферную зону, отделяющую Израиль от Египта. На самом деле это означало расширение территории, которую необходимо было патрулировать и держать под контролем, в результате это породило стойкую враждебность со стороны египтян. К тому же Синай не был надежно защищен от внезапного нападения, которое и было осуществлено в 1973 году во время так называемой войны йом-кипура. Очевидно, возможность завладеть пустыней казалась соблазнительной, на деле же это привело к серьезным неприятностям, отнюдь не способствовало укреплению безопасности, а стало быть, в терминах долгосрочной стратегии явилось грубой ошибкой. Слов нет, порой нелегко бывает понять, какими будут отдаленные результаты достижения намеченной цели, но чем более серьезно, вдумчиво и реалистично вы подойдете к изучению возможных вариантов, тем меньше вероятность ошибки в расчетах.

КАБАН И ЛИСИЦА

Однажды Кабан точил свои клыки о ствол дерева. Лисица спросила, зачем он это делает сейчас, когда поблизости нет ни охотников, ни другой опасности. «У меня есть на то веская причина, — отвечал тот. — Ведь если опасность возникнет неожиданно, у меня не будет времени точить клыки. Вот я и готовлю их к работе заранее». Басня показывает, что необязательно ожидать, пока появится опасность, чтобы быть к ней готовым.

Эзоп

«Басни» (VI в. до н. э.)

**Расширяй кругозор.** Долгосрочный стратегический план во многом зависит от способности видеть перспективу, умения заглядывать дальше, чем неприятель, как во времени, так и пространстве. Ясновидение не свойственно человеку, не присуще нам от природы: мы живем в настоящем, в нем коренится наше сознание, к тому же наш субъективный опыт и желания сужают рамки восприятия — они образуют стены своего рода тюрьмы, в которую мы заключены. Ваша стратегическая задача состоит в том, чтобы заставить себя сломать эти стены, расширить поле зрения, зорче охватить взглядом окружающий мир. Научитесь трезво осмысливать его, не принимая желаемое за действительное, оценивая обстоятельства и факты по тому, что они собой реально представляют или

какую роль могут сыграть в будущем, а не по тому, какими вам хотелось бы их видеть. У каждого события есть своя причина, все взаимосвязано и соединено в причинно-следственную цепочку, приводящую к тому, что они, эти события, происходят. Вам необходимо помнить об этом и глубже исследовать реальность, а не ограничиваться скольжением по поверхности. Чем ближе вы окажетесь к объективности, тем совершеннее будет ваша стратегия и тем проще путь к достижению цели.

Первый шаг в этом направлении вы сумеете сделать, если будете стараться смотреть на ситуацию глазами других людей — включая конечно же своих противников, — прежде чем ввязаться в войну. Наши собственные культурные предрассудки, предубежденность, предвзятость мешают воспринимать окружающий мир объективно. Умение и необходимость смотреть на него глазами других людей — совсем не вопрос политкорректности, мягкотелости или не совсем понятной щепетильности. Это нужно и полезно вам, это вам на руку, поскольку позволяет увеличить эффективность замыслов и стратегических разработок. Во время американской войны во Вьетнаме северовьетнамские стратеги серьезнейшим образом изучали культурную ситуацию в США. Объектом их пристального внимания были настроения в обществе, колебания общественного мнения, они старались понять, как устроена политическая система этой страны, какое влияние оказывает на людей телевидение. Американские же стратеги, с другой стороны, обнаружили постыдно поверхностное, минимальное понимание чужеродной для них культуры Вьетнама, будь то Южного, где американцев поддерживали, или Северного, который пытался оказывать сопротивление. Ослепленные собственным стремлением во что бы то ни стало остановить распространение коммунизма, они не приняли в расчет куда более серьезные и глубинные воздействия, которые культура и религия жителей Северного Вьетнама оказывала на их собственные способы ведения войны. Результатом этого серьезнейшего стратегического просчета явился памятный всем сокрушительный и позорный провал.

Истинный стратег, словно чувствительная антенна, настроен на изучение политической подоплеки любой ситуации. Политика — искусство продвижения и отстаивания собственных интересов. Вам может казаться, что политикой занимаются по большей части партии и фракции, но на самом деле каждый из нас, помимо прочего, является политическим существом, стремящимся отстоять или обезопасить свои позиции. Ваше

поведение с окружающими, любой поступок всегда имеет свои политические последствия, поскольку люди анализируют его, прикидывая, какими могут быть последствия уже для них — повредит это им или поможет. Не имеет смысла побеждать в сражении ценой разрыва с потенциальными союзниками или, еще того хуже, обзавестись в результате новыми врагами.

Принимая это в расчет, вы должны строить свой долгосрочный стратегический план с тем прицелом, чтобы в результате получить поддержку окружающих — создать и укрепить основание. Во время гражданской войны в Риме в 49 году до н. э. Юлию Цезарю пришлось противостоять Помпею, полководцу с немалым опытом. Цезарь сумел добиться преимущества благодаря тому, что, планируя свои ходы, он постоянно внимательно следил за общественным мнением, за реакцией на происходящее. Ему недоставало поддержки в сенате, но это искупалось одобрением со стороны римлян. Цезарь был великолепным политиком благодаря изумительному чутью и способности глубоко, на интуитивном уровне, ощущать умонастроения в народе, улавливать их малейшие колебания. Ему были понятны чаяния людей, людской эгоизм, и свои стратегии он строил с учетом этого. Быть политиком в этом контексте означает понимать людей — смотреть на мир их глазами.

И это вполне естественно. Ни один из основных планов, необходимых для войны, не может быть составлен без учета политических условий. Обычно выражают нечто совсем другое, чем то, что хотят сказать, когда говорят — а это часто имеет место — о вредном влиянии политики на ведение войны. Следует в этом случае порицать не это влияние политики, а саму политику. Если политика верна, т. е. если она ведет к своей цели, то соответственное ее воздействие может быть лишь благотворным для войны; там же, где ее воздействие удаляет нас от цели, корень зла надо искать лишь в ошибках политики. Лишь в тех случаях, когда политика ошибочно ожидает от применения некоторых боевых средств и мероприятий несоответственного их природе действия, она может своими решениями оказать вредное влияние на войну. Подобно тому как человек, малознакомый с каким-нибудь языком, порою выражает не то, что он хочет сказать, так и политика даже при правильном ходе мысли может поставить задачи, не соответствующие ее собственным намерениям. Последнее имело место бесчисленное множество раз, что доказывает: политические вожди не должны быть чужды известному пониманию военного дела.

Прежде чем продолжать, мы должны оградиться от неправильного толкования, которое легко может появиться. Мы далеки от мысли,

что зарывшийся в бумагах военный министр, или ученый инженер, или даже испытанный боец будет наилучшим канцлером в том случае, если глава государства не руководит политикой. Иными словами, мы вовсе не хотим сказать, что знание военного дела должно быть главным качеством государственного человека. Широкий, выдающийся ум, сильный характер — вот те качества, которыми он по преимуществу должен обладать; понимание же военного дела всегда возможно так или иначе восполнить. Никогда во Франции политические и военные дела не руководились хуже, чем при братьях Белилях и герцоге Шуазеле, которые все трое были хорошими солдатами.

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ (1780–1831)  
«О ВОЙНЕ»

**Обрубай корни.** В мире, где правят видимость и внешние впечатления, трудно, порой почти невозможно бывает определить реальный источник проблемы, установить первопричину ее возникновения. Чтобы выработать долгосрочный стратегический план борьбы с неприятелем, вам необходимо знать, что именно движет им (или ей) или в чем источник их силы. Многие и многие войны и сражения безнадежно затягиваются из-за того, что ни та, ни другая сторона не может определить, как нанести решающий удар, чтобы срубить противника под корень. Серьезному стратегу необходимо быть не только дальновидным, но и проницательным, не только видеть и понимать, что происходит вокруг, но и понимать, что стоит за этим. Думайте, напряженно размышляйте, докапывайтесь до глубины, не принимайте видимость за реальность. Обнажите корни проблемы, и тогда вы сумеете их устранить, обрубить и добиться полного и бесповоротного окончания войны или разрешения проблемы.

Когда карфагенский полководец Ганнибал Барка захватил Италию в 218 году до н. э., многие римские военачальники прилагали все усилия, но не могли с ним справиться. Один из римских полководцев, получивший впоследствии имя Сципион Африканский, взглянул на ситуацию по-другому: проблема заключалась не в самом Ганнибале, не в его прочных позициях в Испании и даже не в возможности получать все необходимое по морю из Карфагена. Проблемой был сам Карфаген — страна, где Рим ненавидели, рассматривая как своего злейшего и непримиримого врага. Вместо того чтобы пытаться справиться с Ганнибалом, этим блестящим воином, в самой Италии, Сципион напал на Карфаген, вследствие чего Ганнибал был вынужден оставить Италию и броситься на защиту своего отечества. Впрочем, атака была не просто уловкой, чтобы выманить из



Италии Ганнибала — вторжение было настоящим, Карфаген был атакован многочисленной римской армией. Стратегический план Сципиона сработал наилучшим образом: римский полководец не только победил Ганнибала в бою, но и разрушил Карфаген, устранив соперника, постоянно угрожавшего спокойствию Рима.

Часть долгосрочной стратегии, связанная с устранением причин, представляет собой умение увидеть опасности на самой ранней стадии возникновения, рассмотреть их ростки и выкорчевать, прежде чем те вырастут настолько, что справиться будет невозможно. Большой стратег понимает, насколько важно действовать своевременно.

**На пути к цели выбирай обходные пути.** Величайшая опасность, с которой вы можете встретиться в стратегическом искусстве, — это утрата инициативы, когда человек вынужден раз за разом отбиваться, отвечать на то, что делает его противник. Этого, разумеется, можно избежать, если планировать свою операцию заранее, но важно к тому же планировать искусно и тонко — здесь потребуются умение идти обходным путем, чтобы перехитрить соперника. Не дайте неприятелю понять, что вы задумали, и на вашей стороне окажется огромный перевес.

Итак, пусть ваш первый шаг будет не более чем маневром, цель которого — увидеть реакцию противника и получить возможность судить по ней о его намерениях. Нанесите противнику прямой удар, и он отреагирует соответственно, займет оборонительную позицию, позволяющую ему отразить следующую атаку; а вот если он не сумеет определить направление вашего удара либо определит его неверно, если своими действиями вам удастся запутать его, вот тогда враг беспомощен, ослеплен. Самое главное — владеть собой и эмоциями, не выдавать своих намерений, планировать свои действия на несколько ходов вперед, стараясь держать перед мысленным взором все игровое поле.

Кинорежиссер Альфред Хичкок сделал эту стратегию своим жизненным принципом. Всякий раз, замыслив фильм, он обдумывал все в деталях, спокойно просчитывал и неторопливо, шаг за шагом, двигался к осуществлению своего плана. Целью Хичкока было снять такой фильм, который полностью соответствовал бы его, и только его внутреннему видению, чтобы ни актеры, ни продюсеры, никто иной не повлиял бы на осуществление его замысла, не исказил первоначальную авторскую идею. Хичкок добился того, что, контролируя каждую деталь во время съемок,

практически исключил для кого бы то ни было возможность помешать ему. Если продюсер, считая, что имеет на это право, пытался внести какие-то изменения прямо на съемочной площадке, Хичкок не спорил и начинал снимать — вот только камера не была заряжена пленкой. Он делал вид, что снимает те кадры, на которых настаивал продюсер. Он позволял продюсеру чувствовать свою власть, но так, что это не влияло на конечный результат. Так же Хичкок поступал и с актерами: он не говорил им прямо, что следует делать, вместо этого он старался, чтобы актеры проникались нужными для эпизода чувствами — страхом, гневом, радостью, — а достигал он этого тем, как обращался с ними перед съемкой. Каждый последующий этап его кампании логично вытекал из предыдущего, все стыки между ними были идеально подогнаны.

Работая на уровне не отдельного боя, а кампании в целом, нужно помнить о том, насколько важен первый шаг. Этот шаг должен быть смягченным, незаметным, чтобы разгадать ваши намерения было как можно труднее. Японская бомбардировка американской базы Пёрл-Харбор во время Второй мировой войны явилась полнейшей неожиданностью, но как первый шаг в начале кампании это нападение было провальным. Японцы слишком быстро и явно продемонстрировали свои намерения — вызвав бурю негодования и всколыхнув американское общественное мнение, они добились того, что американцы преисполнились решимости вести войну до последней капли крови, и это притом что в военном отношении США намного превосходили тогда Японию. При любых обстоятельствах первому шагу в кампании нужно уделять особое внимание. От него зависят ритм и скорость будущей кампании, отношение противника, он задает направление вашего дальнейшего движения — желательно, конечно, чтобы оно было выбрано верно.

Прусский теоретик войны Карл фон Клаузевиц очень точно заметил, что война — это продолжение политики другими средствами. Он имел в виду, что у каждой нации имеются свои цели — безопасность, преуспевание, благоденствие, — которые в обычных условиях достигаются средствами политики, но если другая нация либо внутренний враг мешают их осуществлению, естественным следствием этого вмешательства становится война. Целью войны никогда не бывает победа на поле сражения или просто захват территории; ее ведут ради достижения политических целей, которых невозможно добиться иными способами, чем применяя насилие.

Когда война проиграна, во всем обычно винят военных, армию. Иногда мы все же добираемся и до политиков, которые, собственно, объявляли войну. Во время и после окончания войны во Вьетнаме в провале прямо обвиняли правительство США, оказавшееся бессильным в этой ситуации. Куда чаще, однако, последующий разбор касается действий военных — мы анализируем ход сражений, корпим над картами, критикуем решения командующих. И конечно же именно военные — непосредственные участники кампании, но все-таки реальная проблема заключается не в них, а в долгосрочном стратегическом плане. Следуя логике фон Клаузевица, проигрыш в войне есть провал политики. Значит, цели войны и политика, которая ею движет, оказались оторванными от реальности, средства — негодными, а политики — недальновидными, упустившими какие-то факторы.

Эта мысль должна стать философией стратега. Если где-то что-то не удастся, людям свойственно искать виноватых. Но пусть подобными глупостями занимаются другие, те, кто не видит дальше собственного носа. Вы видите все в другом свете. Если случается неудача — в бизнесе, в политике, в жизни, — ищите ее причину в изначальной установке, которая привела к провалу. Общее направление было выбрано неверно.

Это означает, что мы сами в значительной степени — виновники собственных неудач. Если бы мы были более осторожными, мудрыми и дальновидными политиками, опасности удалось бы избежать. Поэтому, если что-то идет не так, загляните в себя — не эмоционально, не для того, чтобы бить себя в грудь, винить во всем или потакать чувству вины, но чтобы быть уверенным, что следующую кампанию вы начнете с более твердого шага и с большей дальновидностью.

ОБРАЗ: Вершина горы.

*Там внизу, на поле брани, все в дыму, ничего не понятно. Трудно порой разобраться, где свой, а где враг, трудно понять, кто побеждает, а уж тем более догадаться о следующем ходе неприятеля. Полководцу нужно подняться над схваткой, забраться повыше, на вершину горы, откуда все видно яснее и четче. С горы открывается широкий обзор, и полководец может видеть не только поле битвы, но и происходящее за его пределами — приближение резервных полков, лагерь неприятеля, то, в каком направлении будет разворачиваться сражение.*

*Только находясь на высоте, полководец может направлять ход войны.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Обычная ошибка — когда, начиная войну, подходят к делу не с того конца, сначала действуют и лишь потом, после поражения, обсуждают его причины.

Фукидид  
(между 460 и 455 — ок. 400 до н. э.)

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Долгосрочная стратегия чревата двумя опасностями. Их, безусловно, следует учитывать и сражаться с ними. Во-первых, принесенный ею успех может возыметь эффект, к какому вообще приводят легкие победы: опьянение триумфом, головокружение, из-за которого легко утратить ощущение реальности и соразмерности, а от этого ощущения, собственно, зависит все ваше будущее. Даже такие величайшие, непревзойденные стратеги, как Юлий Цезарь и Наполеон, в конце концов пали жертвой именно этой ошибки: потеряв чувство реальности, они поверили в безошибочность своей интуиции. Чем величественнее победа, тем больше опасность. Становясь старше, готовясь к очередной кампании, вы должны останавливаться, обдумывать все серьезнее, чем прежде. Не позволяйте эмоциям захлестывать и сохраняйте чувство реальности.

Во-вторых, сосредоточенность и отстраненность, необходимые при разработке долгосрочной стратегии, могут развиваться до такого уровня, что вам будет сложно перейти к действию. Познав мир досконально, понимая его до тонкостей, вы видите слишком много возможностей. Для некоторых это повод остановиться в нерешительности, подобно Гамлету. Не важно, как далеко вы продвинулись, животная составляющая нашей природы по-прежнему живет внутри вас, она воодушевляет вас, вдохновляет на борьбу. Без жажды битвы, без той неистовой силы, которой она наполняет нас, невозможно иметь дело с опасностью.

Хитроумные Одиссеи одинаково уютно чувствуют себя по обе стороны своей натуры. Они великолепно строят планы на будущее, способны заглядывать вперед и видеть далеко вокруг, но, когда приходит время решительных действий, они делают ход. Умение контролировать свои

эмоции не означает их полное подавление — речь скорее идет о способности использовать их себе на пользу.

## **Узнай своего неприятеля: стратегия разведки**

Важно осознавать, что объект ваших стратегических планов — не столько армия, с которой предстоит воевать, сколько человек (мужчина или женщина), ее возглавляющий. Если вы сумеете разгадать, что у него на уме, то получите в свое распоряжение некий ключик, позволяющий управлять этим человеком. Итак, ваша следующая задача — овладевать искусством «читать» людей, замечать и истолковывать те знаки, которые они вам подадут, сами того не замечая, невольно открывая свои глубинные замыслы и намерения. Доброжелательный и приветливый вид позволит вам сойтись с ними поближе, чтобы добывать необходимые сведения. Будьте начеку, чтобы случайно не приоткрыть противникам свой собственный внутренний мир; попытайтесь перенять их образ мыслей. Если вам удастся выявить психологические уязвимые места своих соперников, это знание поможет вывести их из равновесия.

## ОТРАЖЕННЫЙ ВРАГ

В июне 1838 года лорд Окленд, британский генерал-губернатор Индии, собрал чиновников высшего ранга, чтобы обсудить с ними проект вторжения в Афганистан. Окленда, как и других британских дипломатов, все больше беспокоило возрастающее влияние России в этом регионе. Русские уже заключили дружественный союз с Персией; теперь они пытались добиться того же в отношениях с Афганистаном. Если эти их усилия увенчаются успехом, британцы в Индии будут открыты для возможных нападений со стороны России. Вместо того чтобы пытаться переиграть русских и добиться заключения союза с афганским лидером эмиром Достом Мухаммедом, Окленд предложил решение, которое представлялось ему более надежным: захватить Афганистан и свергнуть эмира. На место правителя он предлагал шаха Шуджу уль-Мулька, ранее правившего страной, но свергнутого и изгнанного из Афганистана за двадцать пять лет до описываемых событий. При таком варианте шах считал бы себя обязанным англичанам.

Тот, кто понимает врага и себя, победит и в сотне сражений.

Сунь-цзы (IV в. до н. э.)

В числе чиновников, слушавших в тот день доклад Окленда, был и Уильям Хей Макнатен, сорокапятилетний главный секретарь правительства Калькутты. Макнатену вторжение казалось блестящим планом: дружественный Афганистан защищал бы интересы Британии в регионе и даже способствовал распространению британского влияния. К тому же план казался абсолютно надежным. Британской армии не составит ни малейшего труда уничтожение афганцев, находящихся на примитивном родоплеменном уровне развития. Все будет обставлено как освободительная операция, избавляющая афганцев от русской тирании и несущая стране, кроме облагораживающего влияния Британии, реальную помощь. Как только Шуджа уль-Мульк окажется на престоле, армия покинет страну, так что британское влияние на исполненного благодарности шаха будет хотя и значительным, однако совсем не заметным, не видимым для афганцев. Когда начались высказывания по поводу проекта, Макнатен бурно выразил поддержку. Его энтузиазм был столь велик, что лорд Окленд не только укрепился в своем намерении, но и

объявил о назначении Макнатена дипломатическим представителем в Кабуле, афганской столице, — послом Ее Величества, а это высший дипломатический ранг Британии в Афганистане.

[Что же до второго случая], когда есть опасность быть втянутым в ловушку или западню... вам следует быть проницательным и помнить, что легкие победы противоречат здравому смыслу. К примеру, если враг бросает перед тобой свою добычу, значит, там наверняка таится ловушка, за этим стоит какая-то хитрость. Если превосходящий числом враг бежит от малого отряда, если малочисленный враг атакует большую армию, если враг внезапно пускается в бегство... нужно бояться подвоха. И ни в коем случае не следует верить, будто враг не знает, как ему устроить свои дела; напротив, если желаешь... обойтись меньшим риском, то чем слабее твой враг, чем он кажется менее осторожным, тем сильнее надлежит уважать и остерегаться его.

Никколо Макиавелли  
«Искусство войны», 1521

Почти не встретив сопротивления на своем пути, в августе 1839 года британская армия вошла в Кабул. Дост Мухаммед бежал в горы, а шах вновь вступил в свой город. На взгляд местных жителей, это выглядело странно: Шуджа уль-Мульк, которого уже мало кто помнил, выглядел жалким и постаревшим, к тому же было заметно, что он демонстрирует покорность Макнатену, который въехал в город в нарядном мундире, в шляпе, украшенной страусовыми перьями. Зачем явились сюда эти люди? Чего от них ждать?

После того как шах был возвращен к власти, Макнатен вынужден был пересмотреть свою оценку сложившейся ситуации. Он получал доклады, в которых сообщалось, что Дост Мухаммед собирает армию в горах на севере страны. Тем временем на юге Афганистана у британских солдат не складывались отношения с местными племенами — они мародерствовали, тем восстанавливая против себя вождей. Теперь эти вожди сеяли смуту. Было очевидно к тому же, что шах непопулярен у своих бывших подданных — непопулярен настолько, что Макнатен не мог оставить его без защиты, опасаясь, что в противном случае британские интересы в стране пострадают. Неохотно, скрепя сердце Макнатен все же распорядился оставить большую часть британских войск в Афганистане до полной стабилизации обстановки.

Время шло, и посол Ее Величества наконец решился позволить офицерам и солдатам оккупационной армии, срок пребывания которой в



стране затягивался на неопределенное время, послать за своими семьями, в надежде, что это скрасит им нелегкую жизнь. Вскоре приехали жены и дети военных, вместе со своими слугами-индийцами. Но жизнь не оправдала надежды Макнатена, который воображал, что приезд солдатских и офицерских семей окажет умиротворяющий эффект и как-то цивилизует отношения. Напротив, афганцев это насторожило. Уж не планируют ли британцы постоянную оккупацию, не собираются ли превратить Афганистан в свою колонию? Местные жители на каждом шагу наблюдали следы британского присутствия, англичане были повсюду, они громко разговаривали на улицах, пили вино, посещали театры и скачки — эти непривычные для восточной страны развлечения они тоже принесли с собой. А вот теперь здесь обживались и их домочадцы, которые чувствовали себя как дома. В афганцах зарождалась настоящая ненависть ко всему европейскому, западному.

Макнатена не раз предостерегали о возможности подобного развития событий, но для всех у него был один ответ: как только войска выведут из Афганистана, все будет забыто и прощено. Афганцы наивны, словно дети, они эмоциональны, но отходчивы. Почувствовав на себе блага западной цивилизации, они будут только благодарны. Было, однако, обстоятельство, которое беспокоило и самого посланника: правительство Британии выражало недовольство тем, что оккупация страны требует все новых — и немалых — затрат. Макнатену необходимо было что-то придумать, чтобы снизить эти затраты, и он определил, с чего нужно начинать.

Большинство горных дорог, по которым проходили основные афганские торговые пути, находились под контролем племени гильзаев. На протяжении многих лет, независимо от того, кто, сменяя друг друга, правил страной, гильзаи взимали дань с пользующихся перевалами в горах. Макнатен решил снизить плату вдвое. Гильзаи в ответ перекрыли перевалы — и вся страна с сочувствием отнеслась к мятежному племени. Макнатен, захваченный врасплох, старался подавить бунты, но всерьез их не принимал, а встревоженные офицеры, потребовавшие принять более жесткие меры, были уволены за упаднические настроения и панику. Все указывало на то, что британской армии придется задержаться в Афганистане на неопределенный срок.

Ситуация между тем стремительно ухудшалась. В октябре 1841 года толпа ворвалась в дом одного из британских чиновников и убила его. В Кабуле вожди местных племен вступили в заговор с целью свержения

британской власти. Шах Шуджа уль-Мульк запаниковал. Он все это время умолял Макнатена позволить ему свести счеты с былыми врагами, поймать и уничтожить их — таким привычным для себя способом афганский правитель надеялся укрепить свое шаткое положение. Макнатен неизменно отвечал, что в цивилизованном государстве недопустимо прибегать к убийству для решения политических проблем. Шах отлично понимал, что афганцы признают силу и власть, а не «ценности цивилизации»; в их глазах то, что он никак не расправится с врагами, выглядело признаком слабости и непригодности к роли правителя. В результате число врагов и недоброжелателей росло. Макнатен не слушал.

Бунт распространялся, и Макнатену пришлось признать тот факт, что ему не хватает людей для подавления основных очагов. Но он все еще не видел поводов для паники. Афганцы и их вожди наивны; он без труда вернет власть, прибегнув к хитрости и интригам. С этой целью Макнатен начал гласное обсуждение договора, по которому британские войска и граждане будут выведены из Афганистана. Взамен афганцы должны были снабжать отступающих британцев продовольствием. В то же время Макнатен попытался начать тайные переговоры с несколькими наиболее сильными вождями, дав понять, что готов сделать одного из них главным визирем страны и осыпать его деньгами — в благодарность за то, что тот поможет подавить беспорядки и позволит британцам остаться в стране.

Вождь восточных гильзаев Акбар-хан согласился обдумать это предложение, и вот 23 декабря 1841 года Макнатен отправился на тайную встречу с ним, где планировалось подписание соглашения. После церемонного обмена приветствиями Акбар-хан осведомился, настаивает ли Макнатен на осуществлении задуманного. Взволнованный близостью победы, тем, что ситуацию удалось переломить, Макнатен радостно подтвердил свою готовность действовать по плану. Акбар, не сказав ему более ни слова, дал знак своим людям, и те схватили посла — Акбар не собирался предавать других вождей. На улице их окружила толпа возмущенных афганцев, прознавших о тайных переговорах, и с яростью, накопившейся за годы унижения, буквально разорвала англичанина на куски. Голову и конечности несчастного провезли по улицам Кабула, а его тело подвесили на крюк мясника на базаре.

В считанные дни все переменилось. Британские войска, остававшиеся на тот момент в Афганистане — около 4,5 тысячи военных и 12 тысяч следовавших в обозе, — вынуждены были немедленно начать отступление,

несмотря на отвратительные погодные условия. Строго говоря, афганцы должны были снабжать отходящие войска продовольствием, но они не выполнили этого условия. Убежденные, что британцев невозможно выпроводить по-хорошему, они постоянно атаковали их на протяжении пути. Солдаты и штатские тысячами гибли в снегах во время этого беспорядочного отступления.

13 января 1842 года британские войска в форте Джелалабад увидели у ворот крепости лошадь. Полуживой седок, Уильям Брайдон, был единственным представителем британской армии, которому посчастливилось выжить после роковой попытки вторжения в Афганистан.

«Каждому — своя цена» — это утверждение неверно. Зато для каждого человека наверняка найдется своя приманка, на которую он непременно клюнет. Так, для того чтобы склонить многих людей на свою сторону, достаточно приукрасить свое дело, придать ему блеск благотворительности, благородства, доброжелательности, самопожертвования — а какое же дело нельзя приукрасить подобным образом? Это конфеты и деликатесы для их души; для других имеются другие приманки.

Фридрих Ницше

«ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ, СЛИШКОМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ», 1886

## ТОЛКОВАНИЕ

Макнатен мог предотвратить катастрофу. Все данные, все знания, необходимые для этого, были в его распоряжении даже раньше, чем он начал свою афганскую экспедицию. Англичане и индийцы, жившие в Афганистане и знакомые с этой страной, конечно же рассказывали ему, что афганцы — один из самых гордых и независимых народов. Само по себе зрелище иностранных войск, торжественно марширующих по улицам Кабула, было для них незабываемым унижением. И уж конечно, их никак нельзя было назвать народом миролюбивым, стремящимся к благоденствию, примирению и согласию. На самом деле вражда и постоянные столкновения были для них нормой жизни.

Макнатен знал обо всем, но закрывал на это глаза, упрямо не желая принимать к сведению очевидные факты. Он подходил к афганцам со своими английскими мерками, считая европейскую мораль универсальной. Слепленный, полный самолюбования, он оценивал все происходящее с точностью до наоборот. В результате каждый из его хитроумных стратегических ходов — оставить британскую армию в Кабуле, уменьшить

вдвое дань гильзаям, не придавать слишком большого значения беспорядкам и волнениям — все до одного оказались ошибкой, полной противоположностью тому, что на самом деле нужно было делать. И в тот роковой день, когда Макнатен в буквальном смысле лишился головы, он совершил свой последний просчет, решив, что деньгами и посулами личной выгоды можно купить преданность тех самых людей, которых он — пусть невольно — постоянно подвергал унижениям.

Подобная слепота не так уж редка и в наши дни; вообще-то мы сталкиваемся с ней на каждом шагу. Нам от природы свойственно воспринимать других людей как отражение самих себя, приписывать им собственные взгляды и желания. Мы не можем уразуметь, в чем окружающие отличаются от нас, поражаемся, если они реагируют на что-то не так, ведут себя не так, как мы ожидаем. Сами того не замечая, мы обижаем и отвращаем от себя людей, а потом их же и обвиняем — их, а не собственную неспособность понять другого. (Этот недостаток, кстати, присущ людям во всем мире, ведь англичане — отнюдь не единственные, кто считает себя центром мироздания.)

Важно понять: если вы позволите своему эгоцентризму стать экраном, отгораживающим вас от окружающих, то будете постоянно ошибаться в оценках, неверно истолковывая чужие поступки и намерения, а это приведет к тому, что ваши стратегии не будут попадать в цель. Вам необходимо помнить об этом и стремиться к тому, чтобы воспринимать окружающих спокойно и бесстрастно. Каждый человек, каждая личность — это иная цивилизация, чужая культура, попытайтесь воспринимать его именно так. Вам предстоит разгадать чужака, проникнуть в его образ мыслей, но не ради того, чтобы поупражняться в чувствительности, а из стратегической необходимости. Только досконально зная неприятеля, вы можете надеяться справиться с ним.

Оценка, данная Конфуцием Янь Гу, человеку, вынужденному бегать из страны в страну из-за того, что всякий раз, получая власть, он оказывался алчным и вероломным, служит простым примером того, как можно судить о поведении на основании повторяющихся паттернов. Исходя из того, что Янь Гу вел себя одинаково из раза в раз, Конфуций точно предсказал, что в конце концов недобросовестного чиновника ждет постыдный конец. В более общем виде, как заметил впоследствии Мэн-цзы: «Человек, опустивший руки там, где должен приложить усилия, не станет прилагать их нигде. Человек прижимистый там, где нужно проявить

щедрость, будет скуп всегда». Учитывая, что привычки обычно складываются у людей в раннем возрасте, к середине жизни, следовательно, можно предвидеть, каким будет ее конец: «Тот, кто вызывает неприязнь в сорокалетнем возрасте, останется таким же до конца».

Ральф Д. Сойер  
«Дао шпионажа», 1998

*Смиряйся, чтобы он тебе поверил, и тогда сможешь узнать, как обстоят у него дела. Соглашайся с его мыслями и отзывайся на его действия так, будто вы с ним близнецы. Когда узнаешь все, незаметно вбери его силу. И в этом случае, когда решающий день настанет, все будет выглядеть так, словно само небо уничтожило его.*

Тай Гунн  
«Шесть тайных учений»  
(ок. IV в. до н. э.)

#### КРЕПКИЕ ОБЪЯТИЯ

В 1805 году Наполеон Бонапарт разгромил австрийцев под Ульмом, а затем и при Аустерлице. Следуя заключенному договору, он разделил Австрийскую империю, получив территории в Италии и Германии. Для Наполеона все эти завоевания были частью большой шахматной партии. Его конечной целью было сделать Австрию своим союзником — союзником слабым, смиренным, но таким, который придаст ему веса при королевских дворах Европы, поскольку Австрия традиционно была в те времена центральной силой в европейской политике. Осуществляя эту стратегию, Наполеон потребовал назначения нового австрийского посланника во Франции, князя Клеменса фон Меттерниха, который в тот момент исполнял обязанности австрийского посланника при прусском дворе в Берлине.

Меттерних, тридцатидвухлетний австрийский дипломат, происходил из знатнейшего и древнего европейского рода. Он блестяще владел французским языком, неуклонно придерживался консервативных взглядов в политике, а своими безупречными манерами и элегантностью заслужил репутацию любимца дам. Присутствие этого лощеного аристократа должно было добавить блеска императорскому двору, который хотелось создать Наполеону. К тому же, и это было особенно важно, завоевав симпатию такого влиятельного человека — Наполеон умел быть невероятно обаятельным, — можно было рассчитывать на его помощь в

осуществлении замысла относительно Австрии. Наполеон решил воспользоваться слабостью Меттерниха к прекрасному полу как ключом, чтобы найти к нему подход.

Они впервые встретились в августе 1806 года, когда Меттерних вручал императору свои верительные грамоты. Наполеон был сдержан. Он был одет соответственно торжественному случаю, но оставался в головном уборе, что было грубым нарушением этикета. После речи Меттерниха — краткой и церемонной — Наполеон зашагал по залу, заговорил о политике. Его тон и манеры красноречиво свидетельствовали о том, что он привык отдавать приказания. (Наполеон любил встать, когда он разговаривал с сидящими людьми.) Представление это было разыграно не случайно; все было продумано. Наполеон хотел показать изысканному Меттерниху: перед ним не какая-нибудь корсиканская деревенщина, а император, к нему надо относиться серьезно. К концу аудиенции он был уверен, что все удалось на славу, и полностью удовлетворен результатом.

Прошло несколько месяцев, встречи Наполеона и Меттерниха продолжались. Император старался очаровать князя, но чары сработали немного неожиданно: Меттерних был внимательным слушателем, вставлял умные замечания, высоко отзывался о стратегической интуиции Наполеона. В такие моменты император весь светился: перед ним был человек, способный по достоинству оценить его гений. Он начал испытывать потребность в обществе Меттерниха, а их беседы о европейской политике становились все более и более откровенными. Между ними завязалась дружба.

Надеясь воспользоваться слабостью, которую Меттерних питал к слабому полу, Наполеон устроил его знакомство со своей сестрой, Каролиной Мюрат, которая постаралась вступить с дипломатом в любовную связь. От нее он узнал кое-какие околосударственные сплетни, к тому же она поведала брату, что Меттерних испытывает к нему подлинное уважение. Меттерниху она, в свою очередь, сообщила, что Наполеон несчастлив с женой, императрицей Жозефиной, которая не могла иметь детей; он подумывал о разводе. Но императора, казалось, совсем не беспокоило то, что Меттерниху стали известны подробности его интимной жизни.

В 1809 году Австрия, стремясь взять реванш после позорного поражения под Аустерлицем, объявила Франции войну. Наполеон был только рад этому, ведь таким образом он получал возможность окончательно добить

австрийцев. Война оказалась тяжелой, но преимущество было на стороне французов, и Наполеон навязал унижительное мирное соглашение, аннексировав существенную часть Австрийской империи. Австрийская армия была расформирована, состав правительства изменен, а друг Наполеона Меттерних получил портфель министра иностранных дел — именно на этом посту и хотел видеть его император.

Координация оказывается менее затруднительной, когда сами политические лидеры играют активную роль в работе разведки. Будучи лидером большинства в сенате, Линдон Джонсон разработал развитую систему сбора информации с источниками по всему Вашингтону. Как-то, в 1950-е годы, Джонсон высказал неудовольствие репортеру за то, что тот концентрируется на проблемах партии демократов, не обращая внимания на серьезные разногласия в сенатской фракции республиканцев. В подтверждение своих слов он продемонстрировал протокол недавнего закрытого заседания, на котором этот репортер и его собратья по перу беседовали с сенатором Т. Мортонем о расхождениях между членами Республиканской партии. Роланд Эванс и Роберт Новак вспоминают: «Эффективность его системы разведки восхищала и в то же время пугала». Даже в Белом доме Джонсон в первую очередь полагался на политическую разведку. Вот слова его помощника Гарри Макферсона: «Полагаю, он обзванивал множество людей; я же, как правило, ждал звонка во второй половине дня, когда он, вздремнув после обеда, снова был готов к работе. Обычно он спрашивал: „Ну, что ты знаешь?“». Макферсон в ответ излагал последние новости, которые получал из разговоров с журналистами и политиками.

Джон Питни-младший  
«Искусство политической войны», 2000

Спустя несколько месяцев произошло событие, которое хоть и оказалось для Наполеона несколько неожиданным, однако порадовало его: австрийский император Франц II Габсбург предложил ему в жены свою старшую дочь, эрцгерцогиню Марию Луизу. Наполеон не обольщался: ему было прекрасно известно, как ненавидят его при австрийском дворе; это предложение, должно быть, стало возможным благодаря усилиям Меттерниха. Брачный союз с австрийской принцессой был как нельзя более полезен, он способствовал укреплению его позиций, и Наполеон с радостью принял предложение — расторгнув брак с Жозефиной, он в 1810 году женился на Марии Луизе.

Меттерних сопровождал эрцгерцогиню в Париж, где состоялось бракосочетание. Теперь их отношения с императором Франции стали еще

более тесными и дружескими. Благодаря женитьбе Наполеон вошел в одну из старейших семей Европы, а для корсиканца семья означала многое, если не все: теперь он получал династическую легитимность, к которой так давно стремился. Беседуя с князем, он стал теперь еще откровеннее, чем прежде. Радовала его и супруга, молодая императрица показала себя незаурядной особой, обладавшей пытливым умом. Наполеон охотно посвящал ее в свои политические планы.

В 1812 году Наполеон напал на Россию. Теперь Меттерних обратился к нему с предложением: Австрия была готова предоставить в его распоряжение 30 тысяч солдат. В качестве ответного жеста Наполеон позволил Австрии вновь сформировать собственную армию. Наполеону этот шаг казался безобидным и не сулящим какой-либо опасности — теперь он связан с Австрией браком, в конце концов, их армия даже может оказаться полезной.

Русская кампания обернулась катастрофой, Наполеону пришлось отступать, его армия была уничтожена. Меттерних предложил свои услуги — помощь в переговорах между Францией и другими политическими силами Европы. Австрия, занимавшая центральное место, традиционно играла в таких переговорах важную роль; так или иначе, у Наполеона не оставалось выбора: ему требовалось время для передышки. Даже если роль посредника в переговорах позволяла Австрии вернуть утраченную независимость, вряд ли стоило опасаться собственного теста.

К весне 1813 года переговоры были провалены, а в Европе готова была разразиться новая война, в которой против ослабленной последним поражением Франции выступал мощный союз России, Пруссии, Англии и Швеции. Австрийская армия к этому времени набрала силу. Наполеон понимал, что необходимо как-то прибрать ее к рукам, но шпионы сообщили ему, что Меттерних ведет тайные переговоры с противником. Наверное, речь шла о какой-то уловке, военной хитрости — не может же австрийский император строить козни против супруга родной дочери? Однако спустя несколько недель тайное стало явным: несмотря на то что Франция вела переговоры о мире, Австрия отказалась от нейтральной позиции посредника и примкнула к коалиции.

Наполеон не верил своим ушам. Он бросился в Дрезден, чтобы поговорить с Меттернихом. Их встреча состоялась 26 июня. При первом же взгляде на князя Наполеон испытал потрясение: куда девался беззаботный, дружелюбный Меттерних, которого он знал? Холодным, официальным



тоном князь информировал его о том, что Франции предлагается принять условия и подписать договор, согласно которому будут восстановлены ее прежние, исконные границы. Австрия должна защищать свои интересы и быть гарантом стабильности в Европе. Внезапно император понял: Меттерних все время играл, и даже брачный союз — не что иное, как заговор, призванный закрыть ему глаза на истинную цель вооружения и независимости Австрии. «Выходит, я совершил непростительную глупость, женившись на эрцгерцогине австрийской?» — выпалил Наполеон. «Если Вашему Величеству угодно знать мое мнение, — невозмутимо ответил Меттерних, — я откровенно скажу, что Наполеон, завоеватель, допустил ошибку».

Наполеон с негодованием отверг предложенные Меттернихом условия мира. В ответ Австрия нарушила нейтралитет и примкнула к коалиции, фактически став ее военным лидером. В апреле 1814 года они окончательно разгромили армию Наполеона, а его самого отправили в ссылку на средиземноморский остров Эльба.

Во всех боевых искусствах, во всех исполнительских видах искусства и еще больше во всех формах человеческого поведения позы и движения человека являются отражением движений его [невидимых] мыслей... В стиле боя на мечах каге фехтовальщик разгадывает мысли противника по его позам и движениям... Какой ум способен проникнуть в мысли противника? Ум хорошо тренированный, развитый до полной свободы и беспристрастности. Четко, как в зеркале, способен он отражать движения мысли соперника... Оказавшись лицом к лицу с противником, человек не должен обнаруживать свои мысли в движениях. Напротив, его ум должен суметь отразить мысли соперника, подобно тому как вода отражает луну.

МАКОТО СУГАВАРА

«ЖИЗНЕОПИСАНИЯ МАСТЕРОВ БОЯ НА МЕЧАХ», 1988

## ТОЛКОВАНИЕ

Наполеон гордился своим умением разбираться в людях и воздействовать на них. Однако в данном случае он столкнулся с более сильным противником, с человеком, который превзошел его в этой игре. Рассмотрим, как действовал Меттерних: прикрываясь щитом внешней приветливости и элегантности, он спокойно и неторопливо изучал своих врагов, своей беззаботной искренностью вызывая их на ответную откровенность. Встретившись с Наполеоном в первый раз, он увидел перед

собой человека, стремящегося произвести впечатление: от его внимания не ускользнуло, что невысокий Наполеон приподнимается на носки, желая казаться выше ростом, как он пытается скрыть прорывающийся корсиканский акцент. Последующие аудиенции подтвердили впечатление Меттерниха: Наполеон мечтал о том, чтобы быть причисленным к европейской аристократической элите. Император страдал от комплексов и неуверенности.

Именно эти выводы Меттерних и положил в основу своей блестящей контрстратегии: предложения Наполеону породниться с представительницей австрийской династии. Для корсиканца это предложение было не просто лестным, оно открывало необозримые горизонты. Подобное великолепие должно было ослепить Наполеона, не позволить ему увидеть очевидное: для Меттерниха и Франца II Габсбурга, аристократов по рождению, семейные связи не означали ничего в сравнении с задачей сохранения самой династии как таковой.

Меттерних гениально наметил подходящую мишень для своей стратегии: не армия Наполеона, справиться с которой Австрии было в тот момент не под силу — не будем забывать, что Наполеон был великолепным полководцем, — а его, Наполеона, разум. Князь понимал, что даже самые сильные и талантливые люди остаются по сути своей людьми, каждому присущи те или иные человеческие слабости. Проникая в секреты частной жизни Наполеона, держась с ним почтительно и неизменно демонстрируя уважение, Меттерних тем временем изучал его характер, выискивал слабости, чтобы нанести такой удар, какого не нанесла бы ни одна армия. Сближаясь с ним все больше и больше — через сестру императора Каролину, через эрцгерцогиню Марию Луизу, благодаря сердечным встречам, — австриец получил возможность задушить императора в своих, казалось бы, дружеских объятиях.

Следует понять: ваш истинный враг — это мысли, ум вашего соперника. Его армию, ресурсы, его разведку — все это вы сможете преодолеть, если сумеете нащупать его слабое место, эмоциональную брешь. Используя это знание, вы можете вводить в заблуждение, манипулировать. Можно одолеть даже самую могучую армию в мире, если лишить душевного равновесия главнокомандующего.

А лучший способ выявить слабости сильного соперника — не шпионы и лазутчики, а те самые дружеские объятия. Скрываясь за дружелюбным, а может быть, даже раболепным фасадом, вы можете наблюдать за

неприятелем, не препятствуя тому, чтобы он терял бдительность, раскрывался перед вами, выдавал себя. Войдите в доверие, копируйте его образ мыслей. Если вам удастся нащупать уязвимое место противника— необузданный нрав либо неумение держать себя в руках, слабость к противоположному полу, неуверенность в себе, — вы получите материал, который поможет уничтожить врага.

*Война не может производить действия живой силы на мертвую массу, и при абсолютной пассивности первой стороны она вообще немыслима. ...Война всегда является столкновением двух живых сил.*

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ  
(1780–1831)

#### Ключи к военным действиям

Величайшую власть, которой мы можем добиться в этой жизни, не даст ни богатство, ни сила, ни даже виртуозные стратегические способности. Ее можно достичь, научившись разбираться в людях, читать их, как книги. Обладая таким знанием, вы отличите истинного друга от недоброжелателя, разоблачите тайных недругов. Вы сможете предугадать замыслы недругов, просчитать возможные козни и заранее принять меры. Эта прозрачность позволит вам увидеть и понять, какие чувства труднее всего контролировать неприятелю. Вооружившись тайным знанием, вы без труда расставите силки и уничтожите врага.

Испокон веков, еще на заре военной истории, подобное знание было важной стратегической целью. Именно из-за этого появились шпионы и институт разведки. Но шпионы ненадежны, они фильтруют информацию, пропуская ее через свою предвзятость и предрассудки, а поскольку по сути своей профессии они должны помещаться точно между двумя сторонами, стараясь действовать независимо, то контролировать их весьма непросто, кроме того, всегда существует риск, что ваш шпион может перевернуться к неприятелю. Далее, существуют тонкие нюансы, выдающие людей, — интонация, взгляд, блеснувшие глаза, — все эти детали неизбежно стираются, не попадают в донесения разведчиков. И вообще, разведданные почти ничего не стоят для вас и едва ли окажутся по-настоящему полезными, если вы не умеете интерпретировать поведение людей и не разбираетесь в психологии. Без этих навыков вы будете выдавать желаемое

за действительное, видеть то, что захотите увидеть, находя подтверждение собственным предубеждениям.

Когда Муненори был удостоен аудиенции у третьего сёгуна Иэмицу, он опустился на пол, упершись руками в татами, — так слуги всегда показывали свое почтение хозяину. Внезапно Иэмицу кольнул «ничего не подозревавшего» Муненори копьем — и сам был ошеломлен, в тот же миг оказавшись навзничь опрокинутым наземь. Муненори догадался о намерении сёгуна еще до того, как было сделано хоть одно движение, и дернул Иэмицу за ноги в момент, когда тот коснулся его копьем.

МАКОТО СУГАВАРА  
«ЖИЗНЕОПИСАНИЯ МАСТЕРОВ БОЯ  
НА МЕЧАХ», 1988

Военные и политические деятели, умело использовавшие разведку — Ганнибал, Юлий Цезарь, князь Меттерних, Уинстон Черчилль, Линдон Джонсон, в бытность свою сенатором США, — были прежде всего тонкими знатоками человеческой природы. Они постоянно оттачивали свои навыки, общаясь с окружающими, наблюдая за их поведением, и в результате приобрели умение безошибочно разбираться в людях. Лишь обладая этой базой, они могли рассчитывать на то, что разведка не исказит, а расширит их видение ситуации.

Первым делом откажитесь от мысли, что каждый человек — это неразрешимая загадка и проникнуть в человеческую душу весьма и весьма непросто. Если окружающие кажутся вам таинственными и загадочными, то лишь оттого, что почти всех нас с младых ногтей приучают скрывать свои истинные чувства и склонности. Понятно, будь мы совершенно открыты и демонстрируй всем напропалую, что мы чувствуем и как собираемся поступить, это сделало бы нас беззащитными перед злом. С другой стороны, высказывая в лоб свое мнение по любому поводу, мы рисковали бы оскорбить и задеть очень многих людей. Поэтому, подрастая, мы приходим к тому, что умение скрывать мысли и чувства становится нашей второй натурой.

Эта вынужденная скрытность превращает разведку в трудную, но весьма интересную и вполне выполнимую миссию. Дело в том, что даже люди, которые изо всех сил стараются утаить, что у них на уме, все же невольно выдают себя. Очень нелегко все время держать в тайне от окружающих то, что мы думаем и чувствуем; постоянное напряжение изматывает, возможность высказаться, быть искренним воспринимается как

облегчение. Мы все стремимся к людям, перед которыми можно открыть себя, не утаивая ничего, даже темную сторону своей натуры. И если мы умышленно делаем усилие, чтобы не выдать себя, то все равно посылаем сигналы, которые могут приоткрыть по крайней мере часть того, что происходит у нас внутри, — случайные оговорки, не к месту дрогнувший голос, неконтролируемые движения, взгляды, которые бывают красноречивее слов, спонтанные поступки, не поддающиеся объяснению, фразы, вырывающиеся, когда мы выпьем.

Нужно понимать: люди непрерывно шлют сигналы, выдающие их истинные намерения и потаенные желания. Если мы не читаем их, то единственно лишь по своей нечуткости и невниманию. Причина проста: каждый из нас замкнут в собственном мирке, каждый внимательно прислушивается к своему внутреннему монологу, не обращая внимания на окружающих и теша собственное эго. Подобно Уильяму Макнатену, мы видим окружающих нас людей только как отражение самих себя. И вы станете чувствительнее к посылаемым ими сигналам только в том случае, если сможете отказаться от своего эгоцентризма, отойдете от предвзятых представлений о людях и постараетесь увидеть их такими, какие они есть.

Умение хорошо разбираться в людях чрезвычайно высоко ценилось у японских самураев, особенно большое значение придавали этому умению в школе владения мечом синкагё-рю. Одним из первых мастеров этой школы был самурай XVII века Ягиу Муненори. Однажды весенним утром Муненори, тогда уже немолодой человек, спокойно прогуливался по саду, наслаждаясь цветением сакуры. Его сопровождал юный слуга — мы бы назвали его охранником. Он следовал чуть позади самурая с поднятым мечом, как того требовал обычай. Внезапно Муненори резко остановился. Он почувствовал опасность. Осмотревшись, он не увидел ничего подозрительного, но и тогда ощущение тревоги не покинуло его. Встревоженный, он повернул к дому, а там сел, прислонившись спиной к столбу, дабы предохранить себя от неожиданного нападения.

Он просидел в этой позе довольно долго, прежде чем слуга отважился спросить, что происходит. Самурай признался, что во время любования цветущими деревьями он ощутил приближение неотвратимой угрозы, врага, готового напасть. Теперь его беспокоило то обстоятельство, что опасность явно оказалась мнимой, — кажется, у него начались видения. Для самурая жизненно важно было обостренно чувствовать угрозу нападения, всегда быть начеку, чтобы мгновенно отразить атаку. Если

Муненори утратил это чувство, его как воина можно было списывать со счетов.

Тут слуга пал ниц перед самураем и признался: когда Муненори прохаживался по саду, юноше пришла в голову неожиданная мысль — если бы он хотел сразить своего хозяина, то лучшего момента не найти, ведь, полностью отдавшись созерцанию чудесных цветов сакуры, даже этот великий мастер боевых искусств не успел бы собраться и отразить атаку. Муненори отнюдь не утратил своих навыков; напротив, удивительная, обостренная чуткость к эмоциям и намерениям других людей позволила ему уловить мимолетное изменение настроения следовавшего за ним ученика. Так лошадь схватывает на лету желания наездника или верный пес — мысли хозяина. Животные именно так реагируют на эмоциональный настрой человека, поскольку всецело сосредоточены на этом. По схожему принципу действует и школа самураев синкагё-рю: она учит воинов, полностью освобождая свой ум, мгновенно сосредотачиваться на одном, чтобы ни одна посторонняя мысль не увлекала в сторону. В результате по легкому движению руки соперника, по малейшему напряжению его локтя можно догадаться о намерении атаковать. Такой воин видит противника насквозь, по мимолетному взгляду он способен понять, когда тот готовится нанести удар, а в нервном подрагивании колена увидеть знак замешательства или страха. Мастер, подобный Муненори, буквально читал мысли, догадываясь о намерении человека, которого даже не видел перед собой.

Давид убежал из Навафа в Раме и пришел и сказал Ионафану: что сделал я, в чем неправда моя, чем согрешил я пред отцом твоим, что он ищет души моей? И сказал ему [Ионафан]: нет, ты не умрешь; вот, отец мой не делает ни большого, ни малого дела, не открыв ушам моим; для чего же бы отцу моему скрывать от меня это дело? Этого не будет. Давид клялся и говорил: отец твой хорошо знает, что я нашел благоволение в очах твоих, и потому говорит сам в себе: «пусть не знает о том Ионафан, чтобы не огорчился»; но жив Господь и жива душа твоя! один только шаг между мною и смертью. И сказал Ионафан Давиду: чего желает душа твоя, я сделаю для тебя. И сказал Давид Ионафану: вот, завтра новомесячие, и я должен сидеть с царем за столом; но отпусти меня, и я скроюсь в поле до вечера третьего дня. Если отец твой спросит обо мне, ты скажи: «Давид выпросился у меня сходить в свой город Вифлеем; потому что там годовичное жертвоприношение всего родства его». Если на это он скажет: «хорошо», то мир рабу твоему, а если он разгневается, то знай, что злое дело решено у него. [...] И сказал Ионафан Давиду: иди, выйдем в поле. И вышли оба в поле. [...]

И скрылся Давид на поле. И наступило новомесячие, и сел царь обедать. Царь сел на своем месте, по обычаю, на седалище у стены, и Ионафан встал, и Авенир сел подле Саула; место же Давида осталось праздным. И не сказал Саул в тот день ничего, ибо подумал, что это случайность, что Давид нечист, не очистился. Наступил и второй день новомесячия, а место Давида оставалось праздным. Тогда сказал Саул сыну своему Ионафану: почему сын Иессеев не пришел к обеду ни вчера, ни сегодня? И отвечал Ионафан Саулу: Давид выпросился у меня в Вифлеем; он говорил: «отпусти меня, ибо у нас в городе родственное жертвоприношение, и мой брат пригласил меня; итак, если я нашел благоволение в очах твоих, схожу я и повидаясь со своими братьями»; поэтому он и не пришел к обеду царя. Тогда сильно разгневался Саул на Ионафана и сказал ему: сын негодный и непокорный! разве я не знаю, что ты подружился с сыном Иессеевым, на срам себе и на срам матери твоей? Ибо во все дни, доколе сын Иессеев будет жить на земле, не устоишь ни ты, ни царство твое; теперь же пошли и приведи его ко мне, ибо он обречен на смерть. И отвечал Ионафан Саулу, отцу своему, и сказал ему: за что умерщвлять его? что он сделал? Тогда Саул бросил копье в него, чтобы поразить его. И Ионафан понял, что отец его решился убить Давида. И встал Ионафан из-за стола в великом гневе и не обедал во второй день новомесячия, потому что скорбел о Давиде и потому что обидел его отец его.

1 Цар. 20:1–7, 11, 24–34

Сила, которой учили в самурайской школе (ее же использовал князь Меттерних), — это не что иное, как умение освободиться от собственного эго и на время погрузиться в мысли другого человека. Вы удивитесь, как много можно узнать о людях, если хоть на время приостановить бесконечный внутренний монолог, очистить мысли и приковать внимание к происходящему в данный момент. Детали и подробности, которые вам откроются, это та «нефильтрованная», не подвергшаяся цензуре информация, из которой складывается довольно полная и точная картина человеческих слабостей и устремлений. Самое пристальное внимание обращайтесь на глаза людей: их сигналы скрыть от окружающих особенно трудно, они особенно красноречиво демонстрируют настроение человека.

Американский бейсболист Боб Лемон рассказывал, что великий игрок Тед Уильямс «был единственным хиттером, который буквально видел тебя насквозь». В единоборстве подающего и бьющего игроков у подающего есть важное преимущество: он знает, какую подачу собирается выполнить. Бьющему (хиттеру) приходится угадывать, вот почему даже лучшие из них обычно выигрывают только одну из каждых трех-четырех подач. Только

Уильямсу каким-то непостижимым образом удалось изменить это соотношение.

Метод Уильямса не был волшебством, секрет был даже не в интуиции. На самом деле все обстояло довольно просто. Уильямс сделал подающих игроков объектом своего тщательного изучения, он наблюдал за их поведением на протяжении игры, сезона, всей спортивной карьеры. Подающих своей собственной команды (питчеров) он терзал бесконечными вопросами, пытаясь проникнуть в их образ мыслей. На поле он освобождал свой ум от всего, кроме стоящего напротив хиттера, пытаясь почувствовать то же, что чувствует он, отмечая особенности его позы, поворот головы, то, как он держит мяч, малейшие нюансы — все, что могло подсказать, какой будет подача. Конечный результат поражал всех: в момент подачи Уильямс словно прочитывал мысли соперника и точно предугадывал, каким будет пас. Иногда даже казалось, что это не он, а другой человек — тот самый питчер, что безуспешно пытался переиграть великого Теда Уильямса. Уильямс наглядно продемонстрировал: подражая противнику, можно проникнуть в его мысли — если только вам удастся собрать о нем как можно больше информации, тщательно изучить и подвергнуть анализу его поведение в различных ситуациях в прошлом и если в настоящем вы будете внимательны к сигналам, которые, сам того не желая, подает ваш противник.

Разумеется, принципиально важно, чтобы окружающие не замечали, как вы их изучаете. Приветливый вид, как у князя Меттерниха, когда он общался с Наполеоном, поможет скрыть ваши намерения. Не задавайте слишком много вопросов; хитрость заключается в том, чтобы люди расслабились, утратили бдительность и открылись перед вами сами, без принуждения. Следите за ними, но так тихо и незаметно, чтобы никто не догадался о ваших намерениях.

Информация бесполезна, если вы не знаете, как ей воспользоваться, как с ее помощью отделить настоящее от показного. Вам нужно научиться различать многочисленные психологические типы. Не следует забывать, например, о феномене замаскированной противоположности: когда кто-то ярко демонстрирует определенную особенность личности, эта особенность может оказаться лишь маскировкой, ширмой. За вкрадчивостью, лестью, готовностью услужить могут скрываться неприязнь и недоброжелательство; грубиян и задира оказывается человеком, глубоко неуверенным в себе; моралист, изображая безупречность и чистоту,



пытается таким образом прикрыть склонность к гнусным порокам. И неважно, пытаются ли эти люди пустить пыль в глаза окружающим или предаются самообману — а такое тоже случается, когда люди хотят убедить самих себя, что они не такие, какими боятся быть, — главное, что противоположная черта нередко отчетливо виднеется, проступает сквозь поверхность.

В общем и целом легче наблюдать людей в действии, особенно в моменты кризиса. В таких ситуациях человек либо невольно приоткрывается, выдавая свои слабости, либо так неистово пытается их скрыть, что у вас появляется возможность увидеть, что кроется под маской. Можно вмешаться в ход событий — какие-то вещи, на первый взгляд безобидные, могут вызвать нужный вам эффект. Вы можете сказать что-то резкое или неожиданное, провоцирующее, и внимательно следить за тем, какой будет реакция. Либо ваш соперник невольно допустит ошибку, обмолвится, бросит выразительный взгляд, либо поспешит нацепить маску, которую вам, в созданной вами же ситуации лабораторного эксперимента, несложно будет заметить.

Важнейшая составляющая в искусстве понимать людей — это умение определить силу их сопротивления. Не зная этого, вы рискуете пере- или, напротив, недооценить их, в зависимости от вашего собственного уровня уверенности и ваших страхов. Вам нужно доподлинно знать, насколько люди готовы к борьбе, высок ли их боевой дух. Если человек скрывает трусость и нерешительность, достаточно одного толчка, чтобы он отступил; но тот, кому больше нечего терять, будет биться до последнего. Монголы имели обыкновение начинать свои военные кампании с боя, единственной целью которого была проверка сил и решимости неприятеля. Любые действия против врага они начинали только после того, как определяли состояние его боевого духа. Подобная битва-тест имела еще и то преимущество, что позволяла выяснить планы и замыслы противника.

Качество информации, которую вам удастся собрать о своих неприятелях, неизмеримо более важно, чем ее количество. Мал золотник, да дорог — единственный, но действительно ценный самородок может послужить основой для их уничтожения и залогом вашей победы. Великий карфагенский полководец Ганнибал, обнаружив, что римский военачальник, с которым ему предстоит сражаться, самоуверен и несдержан, схитрил, показав свою слабость, и так спровоцировал римлянина на необдуманную, поспешную атаку. Уинстон Черчилль понял,

что Гитлер не вполне нормален психически и при малейшем намеке на неудачу впадает в истерическое состояние. Английскому премьер-министру этого было достаточно, чтобы понять, как вывести из равновесия фюрера и в дальнейшем пользоваться этим приемом: ложное нападение на какую-то пограничную зону, например Балканы, заставляло Гитлера видеть угрозы со всех сторон, расширять оборону, делая грубейшие тактические ошибки.

В 1988 году Ли Этвотер занимался стратегическим планированием политики в команде Джорджа Буша-старшего, которому в тот год предстояло стать кандидатом от Республиканской партии на президентских выборах. Выяснив, что основной соперник Буша, сенатор Роберт Доул, обладает ужасным необузданным характером, так что помощникам приходится его постоянно контролировать, Этвотер изобретал бесчисленные уловки, теребя Доула за самые чувствительные струны. Дело было не только в том, что утративший равновесие Доул предстал перед избирателями в недостойном президента виде — сердитый, выбитый из колеи человек, как правило, неспособен рассуждать разумно. Вы можете по своему желанию распоряжаться им, направляя его поступки в нужное вам русло.

Конечно, возможности разведки не безграничны, далеко не вся попадающая к вам информация бывает достоверной, к тому же не все можно узнать самому, из первых рук. Однако разветвленная шпионская сеть поможет вам расширить свои представления, особенно если вы научитесь правильно обрабатывать поступающие к вам сведения. Лучше всего, если это будет неформальная структура — группа единомышленников, которые будут рады стать вашими глазами и ушами. Хорошо также завести добрые отношения с людьми, у которых есть возможность раздобыть информацию о вражде: один друг, оказавшийся в нужном месте, сможет добыть для вас больше ценных сведений, чем целая толпа наемных лазутчиков. В свое время разведывательная сеть из наемных шпионов у Наполеона была ничтожно мала, зато он получал отменную и полезнейшую информацию через друзей, которыми сумел обзавестись в дипломатических кругах по всей Европе.

Ищите внутренних шпионов, людей из вражеского лагеря, недовольных и имеющих собственные проблемы и интересы. Такие люди могут стать вашими помощниками, действовать в ваших интересах, снабдить вас более

ценной информацией, чем любой агент, внедренный вами извне. Берите на службу людей, которых ваш враг уволил, — они расскажут вам, что у него на уме. Президент Билл Клинтон получал самые достоверные и самые ценные сведения о ситуации в лагере республиканцев от своего советника Дика Морриса, который работал у тех долгие годы, знал обо всех их проблемах и слабостях, не только организационных, но и личных. Но будьте осторожны: ни в коем случае не доверяйтесь одному шпиону, не полагайтесь на один источник информации, каким бы надежным он ни казался. Не перепроверив эти сведения, вы рискуете — вас могут переиграть, подтасовать данные, подсунуть тенденциозную, необъективную или полностью ложную информацию.

В прошлом году в собрании самураев некто выразил свое несогласие с общим мнением и заявил, что готов убить председателя собрания, если здесь не хотят к нему прислушаться. Его предложение было принято. Когда заседание окончилось, этот человек сказал: «Быстро же они согласились. Думаю, дело тут в том, что они слишком слабы и ненадежны, чтобы быть советниками мастера».

ЯМАМОТО ЦУНЕТОМО  
(1659–1720)

«ХАГАКУРЭ: КНИГА САМУРАЯ»

Есть люди, которые оставляют вокруг себя огромное количество документальных свидетельств — статей, интервью и прочего в том же роде. Это позволяет узнать о них не меньше, чем через агентов и лазутчиков. Задолго до начала Второй мировой войны книга Адольфа Гитлера «Mein Kampf» стала недвусмысленным свидетельством его взглядов и намерений, не говоря уж о том, что по этому труду можно было многое понять о психологическом статусе автора. Генералы Эрвин Роммель и Хайнц Гудериан тоже писали о блицкриге — молниеносной войне нового типа, которую они готовили. Люди раскрываются, сообщают о себе очень многое в тех текстах, которые пишут, отчасти намеренно, а отчасти из-за того, что ничто не мешает читать между строк тому, кто изрядно поднаторел в этом искусстве.

Наконец, последнее: ваш неприятель — это не неодушевленный предмет, от которого можно ожидать предсказуемых действий и реакций, когда планируете свои стратегии. Наши враги постоянно меняются, приспособливаясь к тому, что мы делаем. Обновляясь и изобретая что-то новое, они стараются извлекать уроки из своих ошибок и из наших побед.

Поэтому в познании неприятеля нельзя останавливаться. Будьте начеку, совершенствуйте разведку и не надейтесь, что противник может дважды повести себя одинаково. Поражение — хороший учитель, и ваш соперник, проигравший сегодня, может завтра оказаться умнее. Стройте свои стратегии с учетом этого; ваша осведомленность о неприятеле должна быть не только полной, но и своевременной.

#### ОБРАЗ: Тень.

*Мы все отбрасываем тень, у каждого человека есть тайна, темная сторона. Эта тень объемлет все, что люди стараются скрыть от мира, — свои слабости, тайные желания, эгоистические устремления. С большого расстояния эта тень незаметна; чтобы увидеть ее, нужно подойти ближе, физически и, главное, психологически. Тогда она становится четкой, рельефной. Не отставайте, идите по следам объекта, и он не сможет понять, какую часть его тени вам удалось разглядеть.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Просвещенные государи и мудрые полководцы двигались и побеждали, совершали подвиги, превосходя всех других, потому, что все знали наперед. Знание наперед нельзя получить от богов и демонов, нельзя получить и путем умозаключений по сходству, нельзя получить и путем всяких вычислений. Знание положения противника можно получить только от людей.

*Сунь-цзы (IV в. до н. э.)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Трудясь изо всех сил, чтобы разгадать неприятеля, постарайтесь при этом, чтобы понять вас было как можно труднее. Поскольку люди — и это действительно так — имеют дело только с наружностью, внешней формой, их достаточно просто ввести в заблуждение. Будьте непредсказуемы, всегда заставляя врасплох неожиданностью реакций. Подбросьте им пару слитков золота — незначительных свидетельств вашей внутренней жизни, которые на самом деле ничего общего не имеют с тем, каковы вы на самом деле. Старайтесь сохранять непроницаемость и непостижимость, и никто не сможет ни защититься от вас, ни применить против вас разведданные, которые они тщатся собирать.

## **Ошеломите неприятеля быстротой и внезапностью: стратегия блицкрига**

В мире, населенном по большей части нерешительными, опасливыми людьми, быстрота и натиск способны принести неограниченную власть. Нанося удар первым, прежде чем ваши противники успеют подготовиться, вы выбьете их из колеи, заставите нервничать, допуская ошибку за ошибкой. Проведя вслед за этим новый стремительный и внезапный маневр, вы посеете в их рядах панику и смятение. Такая стратегия особенно хорошо срабатывает, если удастся усыпить бдительность неприятеля, а тем временем подготовиться — неожиданный выпад застанет их врасплох. Нанося удар, не жалейте сил, обруштесь на врага со всей мощью. Быстрыми и внезапными действиями вы повергнете его в трепет, смешанный с невольным восхищением.

МЕДЛЕННО-МЕДЛЕННО —

БЫСТРО-БЫСТРО

В 1218 году шах Хорезма Мухаммед II принял у себя трех посланцев Чингисхана, могущественного владыки Монгольской империи, что лежала на востоке. Гости преподнесли шаху богатые дары и, что было намного важнее, передали предложение заключить союз, который помог бы обеим державам стать еще сильнее и вновь открыть легендарный Шелковый путь, соединявший Китай с Европой. Империя шаха была огромна — она занимала не только территорию современного Ирана, но и значительную часть Афганистана. Столичный город, Самарканд, был сказочно богат и являл собой символ власти шаха, а расширяющаяся торговля по ходу Шелкового пути могла преумножить его богатства. Поскольку монголы недвусмысленно дали понять, что старшим партнером считают его, шах принял решение подписать договор.

В войне самое главное — быстрота: надо овладевать тем, до чего он успел дойти; идти по тому пути, о котором он и не помышляет; нападать там, где он не остерегается.

Сунь-цзы

«ТРАКТАТ О ВОЕННОМ ИСКУССТВЕ»

(IV в. до н. э.)

Прошло несколько месяцев, и в город Отрар, на северо-востоке империи, прибыл первый монгольский караван с поручением купить некоторые товары для Чингисхана и его приближенных. Губернатор Отрара заподозрил, что люди, сопровождавшие караван, не купцы, а шпионы. Он приказал их убить, а то, что они привезли на обмен, присвоил. Узнав об этом возмутительном происшествии, Чингисхан направил к шаху своего посланца в сопровождении двух воинов, требуя объяснений и извинений. Требование оскорбило и разъярило шаха — дело в том, что, выполнив его, шах таким образом признал бы равное положение двух государств. Он приказал обезглавить посланца и голову послать Чингисхану. Разумеется, такой жест означал лишь одно — объявление войны.

Шаха это не страшило: его 400-тысячная армия, подкрепленная прекрасно обученной турецкой кавалерией, более чем вдвое превышала вражескую. Победив монголов на поле брани, шах мог рассчитывать на долгожданное присоединение территорий. Он предполагал, что монголы

нападут на Трансоксанию, самую восточную область его империи. На территории Трансоксании, граница которой на востоке проходила по пятисотмильной реке Сырдарья, на севере — по пустыне Кызылкум, а на западе — по Амударье, располагались два наиболее значительных города империи — Самарканд и Бухара. Шах распорядился установить вооруженные кордоны вдоль Сырдарьи, которую монголам пришлось бы форсировать, чтобы проникнуть в земли врага. С севера они напасть не могли — пустыня была непроходима, — а чтобы атаковать с юга, пришлось бы сделать слишком большой крюк. Сосредоточив основное ядро армии в центральной части Трансоксании, шах мог передислоцировать ее куда угодно. Оборона, таким образом, была несокрушима, да и численный перевес, как уже говорилось, весьма значителен. Пусть придут монголы. Он сотрет их с лица земли.

Летом 1219 года лазутчики сообщили о том, что монголы приближаются к Сырдарье с юга, по Ферганской долине. Шах направил к месту предполагаемого вторжения большую армию, возглавляемую его сыном Джалаледдином. После первой схватки монголы отступили. Джалаледдин послал отцу донесение, в котором говорил, что монголы не так страшны, как о них говорят. Люди выглядели измученными, лошади были истощены, да и особого рвения в бою не было заметно. Шах, убедившись, что монголам нечего и тягаться с его армией, подтянул еще войска к южной границе и ждал. Однако через несколько месяцев монголы внезапно появились на севере, атаковали город Отрар и захватили его губернатора — того самого, который расправился с монгольскими купцами. Градоначальника подвергли мучительной казни, залив ему в глаза и уши расплавленное серебро. Пораженный тем, как быстро врагам удалось добраться до Отрара, да еще со стороны, откуда их никто не ждал, шах принял решение переместить часть армии на север. Эти варвары, рассуждал он, двигаются быстро, но им не одолеть хорошо вооруженную армию, да еще и такую многочисленную.

Вскоре, однако, две монгольские армии появились южнее Отрара, стремительно двигаясь вдоль берега Сырдарьи. Одна, которой командовал военачальник Джучи, атаковала города, расположенные на реке; другая, под командованием Джебе, скрылась на юге. Армия Джучи, как саранча, покрывала прибрежные холмы и равнины. Шах направил к реке существенную часть армии, оставив небольшой резерв в Самарканде. Силы Джучи были относительно малы, не более 20 тысяч воинов. Его мобильные

отряды захватывали одну позицию за другой, нападая без предупреждения, сжигая крепости, сея ужас и разрушение.

Донесения с линий фронта позволили составить картину, которая помогла шаху лучше понять этих странных воинов с востока. Вся армия представляла собой конные отряды. Каждый монгольский воин не только ехал верхом, но и вел за собой несколько лошадей без всадников. Когда лошадь под всадником уставала, он пересаживался на свежую. Приземистые лошадки — исключительно кобылы — были легкими и быстрыми. Монголы не тащили за собой обозы с провиантом и вещами — еда была у них с собой: они пили молоко и кровь кобылиц, а если лошадь ослабевала, ее забивали на мясо. Такая армия была очень легка на подъем и могла передвигаться вдвое быстрее, чем противник. Меткость их стрельбы была поистине удивительной — на полном скаку, продвигаясь вперед или отступая, они посылали стрелы, которые попадали точно в цель, поэтому атаки монголов были смертоносными. С таким опасным противником армии шаха еще не приходилось встречаться. Монгольские отряды обменивались информацией, сигнализируя флажками и горящими факелами; их маневры были идеально скоординированы и совершенно непредсказуемы.

Постоянные стычки с неудобным противником постепенно истощали силы шахской армии. И тогда армия Джучи — та самая, что растворилась где-то на юге, — внезапно возникнув, с ошеломляющей скоростью направилась на северо-восток, в Трансоксанию. Шах поспешил послать на юг, навстречу Джучи, последние резервы, армию численностью пятьдесят тысяч человек. Он пока еще не видел повода для сильного беспокойства, ведь его люди доказали свое превосходство в бою, сражаясь в Ферганской долине.

Но на сей раз все складывалось по-другому. Монголы применили странное оружие: они обмакивали стрелы в смолу и поджигали — образовывалась плотная дымовая завеса, за которой стремительно перемещалась легкая конница, находя бреши в линиях обороны шахской армии. В эти бреши устремлялась более тяжелая кавалерия. Вдоль линии монгольских войск сновали колесницы, бесперебойно подвозя воинам все необходимое. Небо потемнело от монгольских стрел, напряжение атаки не снижалось. На монгольских воинах были рубахи из плотного шелка. Если стрела пробивала шелк и попадала в тело воина, он с легкостью извлекал ее, с силой дергая ткань. Все это раненые монголы проделывали на полном



скаку, не останавливаясь и даже не замедляя движения. Армия Джучи наголову разбила шахское войско.

У шаха оставался единственный выход: отступить на запад и там, в безопасности, собраться с силами и восстановить армию. Он уже начал подготовку к этому маневру, когда произошло нечто непостижимое, в это невозможно было поверить: внезапно у ворот Бухары, на западе от Самарканда, неведь откуда выросла армия под командованием самого Чингисхана. Откуда они взялись? Они же не могли пройти с севера через пустыню Кызылкум. Появление армии казалось невероятным, словно сам дьявол перенес их туда по волшебству. Бухара скоро пала, а в считанные дни и Самарканд разделил ее участь. Солдаты дезертировали, командиры были в панике. Шах, спасая свою жизнь, бежал, сопровождаемый горсткой приближенных. Монголы преследовали его, не оставляя в покое. Спустя несколько месяцев, на небольшом островке в Каспийском море, бывший правитель великой империи умер от голода.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Когда Чингисхан стал правителем монголов, то в наследство получил самую, возможно, быструю армию на нашей планете, но в то время мобильность армии никак не обеспечивала ей военных успехов. Монголы, хотя и владели в совершенстве искусством конного боя, были при этом слишком недисциплинированными, чтобы воспользоваться таким преимуществом или вместе предпринять согласованные действия, например атаку на неприятеля. Гений Чингисхана проявился в том, что он сумел превратить хаотичную, хотя и быструю толпу в организованную, дисциплинированную армию, способную осуществлять стратегические замыслы.

Он достиг этого, применив древнюю китайскую стратегию, называемую «медленно-медленно — быстро-быстро».

Первый шаг — «медленно» — заключался в том, чтобы скрупулезно готовить любую кампанию, монголы всегда проделывали это с великим тщанием. (Планируя нападение на шаха Хорезма, они узнали о существовании проводника, которому был известен путь через цепь оазисов по пустыне Кызылкум. Этого человека захватили в плен, и он провел армию через страшное место.) Вторым «медленным» шагом были предварительные действия — убаюкать противника, убедить его в своей слабости, чтобы враг ослабил бдительность. Монголы, например,

намеренно проиграли первый бой в Ферганской долине, чтобы поддержать уверенность шаха в себе. Затем настал черед «быстрых» шагов: во-первых, привлечь внимание врага стремительным лобовым нападением (рейды Джучи вдоль Сырдарьи) и, во-вторых, нанести неожиданный удар, застигающий противника врасплох (внезапное появление Чингисхана у ворот Бухары вошло в историю как один из самых ошеломляющих военных сюрпризов). Мастер психологической войны, Чингисхан понимал, что больше всего людей пугают неизвестность и непредсказуемость. Его внезапные атаки оказывались еще более действенными благодаря их стремительности, они вызывали у неприятеля растерянность и смятение.

Мы живем в мире, в котором скорость ценится едва ли не выше всего остального, а стремление опередить других становится порой самоцелью. Но чаще люди просто спешат, суетятся, едва успевая следовать лихорадочному темпу развития событий, реагировать на происходящее. Все это повышает риск совершения ошибки, а в перспективе означает пустую трату времени. Чтобы оторваться от стаи, обуздать сумасшедшую и разрушающую скорость, поставить ее себе на службу, вам нужно научиться быть организованным и мыслить стратегически. Во-первых, готовьтесь, прежде чем приняться за любое дело, изучайте слабые места противника.

Теперь нужно найти способ добиться того, чтобы соперник отнесся к вам пренебрежительно, недооценивая ваши силы и возможности, — это поможет усыпить его бдительность. Когда вы нанесете внезапный удар, это заставит его задуматься. Когда же вы ударите снова, это будет удар из ниоткуда, удар, которого никто не ожидал. Вот эта последняя атака и произведет окончательное, самое сильное впечатление.

*Чем труднее предвидеть событие... тем больше страхов оно вызывает. Это особенно ярко проявляется на войне, где всякая неожиданность вызывает ужас даже у самых сильных.*

КСЕНОФОНТ  
(ок. 430 — ок. 355 до н. э.)

#### Ключи к военным действиям

В мае 1940 года германская армия заняла Францию и Нидерланды, используя новую форму войны: блицкриг. Продвигаясь вперед с немыслимой скоростью, немцы провели скоординированную танковую и воздушную атаку — результатом этих согласованных действий явилась

одна из самых быстрых побед за всю военную историю. Успех блицкрига во многом стал возможен из-за вялой, плохо организованной обороны — такой же, как у шаха Хорезма, бессильного против монголов. Когда оборона была смята немцами, страны союзного договора проявили полную неспособность сориентироваться и принять своевременные меры. Немецкие войска продвигались быстрее, чем их противники успевали понять, что происходит. К тому времени как союзники пытались выработать контрстратегию, было уже слишком поздно — условия изменялись. Они все время отставали на шаг.

Сейчас чаще чем когда-либо приходится иметь дело с людьми настороженными, осмотрительными — любое свое действие они начинают неспешно, раскачиваясь, из статичной, как бы застывшей позиции. Причина этого проста: темп современной жизни, и без того сумасшедший, постоянно возрастает, кругом масса раздражителей, помех, отвлекающих факторов. Естественная и довольно распространенная реакция на это — замкнуться, уйти в себя, возвести психологические стены между собой и суровой реальностью нынешнего мира. Люди не выдерживают ощущения лихорадочной, подстегивающей их спешки, к тому же страшно боятся допустить ошибку. Подсознательно они пытаются замедлить ход событий — дольше обдумывая свои решения, проявляя несговорчивость, становясь подозрительными и осторожными.

#### ПРОБУЖДЕНИЕ (удар, гром)

Эта гексаграмма символизирует старшего сына, захватившего власть благодаря энергии и силе. Линия ян оказывается ниже двух линий инь и решительно оттесняет их кверху. Это движение настолько мощно, что пробуждает ужас. Его символ — гром, который гремит над землей, раскаты этого грома порождают страх и трепет.

Молниеносная война, блицкриг, в переложении для повседневных сражений может стать идеальной стратегией наших дней. Пока окружающие застыли в неподвижности, занимая оборонительную позицию и подозрительно озираясь, ошеломите их внезапным действием, заставьте что-то предпринять в ответ, не дожидаясь, пока те соберутся с мыслями. Они не могут ответить в своей привычной манере, уклончиво или осмотрительно. Припертые к стенке, они, скорее всего, выйдут из себя или проявят выгодную для вас неосторожность. Вы прорвали их оборону — не давайте им опомниться, нанесите новый внезапный удар, и вот уже

противник попадает в своеобразную психологическую западню, он как бы съезжает вниз по спирали, совершает все новые ошибки, впадая из-за этого в еще большее смятение, — и так далее, цикл повторяется.

Суждение

Удар приносит успех, удар приходит — о! о! [...] / Восклицания  
торжества — ха! ха! / Удар устрашает на сотни миль...

Гельмут Вильгельм,  
Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги  
ПЕРЕМЕН», 1967

Многие из тех, кто применял блицкриг на поле брани, использовал его и в жизни. Яркий пример — Юлий Цезарь, мастер быстрых и неожиданных маневров. Внезапно он мог заключить союз со злейшим врагом кого-то из сенаторов, вынуждая последнего либо встать на его, Цезаря, позиции, либо подвергнуться риску опасной конфронтации. Точно так же он мог неожиданно помиловать человека, уличенного в действиях, направленных против него. Тронутый проявлением монаршей милости, противник превращался в преданного союзника. Репутация Цезаря как человека непредсказуемого заставляла людей быть с ним настороже, но тем легче ему было застигнуть их врасплох.

Такая стратегия способна творить чудеса, особенно с теми, кто очень боится ошибиться, принимая какое-либо решение, и находится в постоянных колебаниях. Точно так же, имея дело с противником, который ослаблен разделением руководства или внутренними раздорами, вы можете с помощью внезапной атаки еще сильнее расшатать его, так, чтобы трещины увеличились и структура рухнула. Половиной успеха своеобразная форма блицкрига Наполеона Бонапарта обязана тому, что применял он ее против союзнических армий, в которых за стратегию отвечали сразу многие генералы, неспособные прийти к единому решению. Стоило французской армии совершить неожиданный маневр, как в штабе его противников начинались споры, приводившие к поражению.

Стратегия блицкрига может найти свое применение и в дипломатии, что блестяще продемонстрировал Генри Киссинджер. Бывший государственный секретарь США обычно не спешил, начинал дипломатические переговоры, убаюкивая собеседников миролюбивым видом и добродушными шуточками. Затем, когда приближался срок завершения переговоров, он огорошивал их, предъявляя обширный список

выдвигаемых требований. Не имея времени для того, чтобы перестроиться, осмыслить происходящее, участники переговоров уступали или начинали нервничать и, как следствие, ошибались. Такова была стратегия «медленно-медленно — быстро-быстро» в трактовке Киссинджера.

Готовя вторжение на территорию Франции в ходе Второй мировой войны, гитлеровцы решили нанести удар через Арденны, в южной части Бельгии. Лес, который считался непроходимым для танков, почти не охранялся. Прорвав практически отсутствовавшую там оборону, армия получила возможность набрать скорость и придать силу своему удару. Начиная блицкриг, сначала определите слабые места в обороне соперника. Атакуйте там, где сопротивление будет заведомо слабым, и это позволит вам набрать мощь, необходимую для главного удара.

...Но гениальный Али умело пользуется своими несовершенствами и превращает их в достоинства. Будем двигаться постепенно. Я не могу представить ни одного чемпиона-тяжеловеса прошлых лет, кто был бы физически слабее Али. И все же в первых своих двадцати боях Али, тогда еще Кассиус Клей, одолел их всех, каждого из них, семнадцать из этих боев окончив нокаутами... Так в чем же заключалась тайна Али? Как человек, не отличавшийся, по общему мнению, особой физической крепостью, сумел нокаутировать большинство своих соперников, включая победу над Сонни Листоном — нокаут в том самом бою, когда Али в первый раз отстаивал свой титул? Ответ прост: скорость и точный расчет времени. Тогдашний Клей — а теперь Али — ухитрялся наносить удары с невероятной скоростью и, что самое важное, в нужный момент, за мгновение до того, как стоящий перед ним человек включал свою интуицию и боксерское чутье. Когда это случается, соперник, получающий удар, не успевает понять, что произошло. В результате его мозг не может подготовить его к тому, чтобы защититься. Глаза не успевают передать информацию в ту часть тела, куда направлен удар. А результат — один из этих знаменитых нокаутов и вывод: удар, способный оглушить, пасует перед тем ударом, который просто не успеваешь заметить.

ХОСЕ ТОРРЕС и БЕРТ РЭНДОЛЬФ ШУГАР  
«КУСАЙ, КАК ПЧЕЛА», 1971

Успех этой стратегии зависит от трех составляющих: команды, которая должна быть мобильной и легкой (зачастую чем она меньше, тем лучше), превосходной согласованности между отдельными ее членами и способности быстро передавать информацию вверх и вниз по цепочке инстанций. Вам не потребуются ни новейшие достижения техники, ни высокие технологии. Во вьетнамской войне американскую армию, можно

сказать, подвела великолепно налаженная система коммуникаций: слишком много информации поступало по всевозможным каналам, отчего замедлялась скорость реагирования. Северные вьетнамцы, полагавшиеся на разветвленную сеть разведчиков и информаторов, а не на спутники, быстрее принимали решения и потому переигрывали врага.

Вскоре после избрания на пост президента США Франклин Делано Рузвельт фактически скрылся в тень, исчез с публичной арены.

В стране в разгаре была Великая депрессия, и для многих американцев такое поведение президента казалось тревожным знаком. Однако к моменту инаугурации Рузвельт изменил стиль поведения, на церемонии он произнес вдохновенную речь, которая показала всем: он напряженно и продуктивно размышлял о путях выведения страны из кризиса. Почти сразу после вступления в должность Ф. Д. Р. выступил в конгрессе с целым рядом решительных законодательных инициатив. Теперь он действовал стремительно, энергично, и это особенно чувствовалось по контрасту с медленным началом. Подобная стратегия, не только эффектная, но и действенная, помогла Рузвельту привлечь на свою сторону общественное мнение, убедить граждан в серьезности своих намерений и в том, что он способен повести страну в нужном направлении. Этот импульс он преобразовал в поддержку его политики, а это, в свою очередь, помогло обрести уверенность и добиться перелома в экономике.

Veni, vidi, vici (Пришел, увидел, победил).

Юлий ЦЕЗАРЬ  
(100–44 до н. э.)

Скорость, таким образом, это не только могущественный инструмент в борьбе с неприятелем — она может оказывать и положительное, бодрящее воздействие на тех, кто воюет на вашей стороне. Фридрих Великий заметил, что в армии, которая движется быстро, выше боевой дух. Быстрота и подвижность бодрят, порождают ощущение энергии и жизни. Если вы двигаетесь быстро, это означает, что у вас и у вашей команды меньше времени на совершение ошибок. Помимо всего прочего, возникает при этом еще и эффект победителя: все большее и большее число людей, восхищаясь вашими решительными действиями, хочет примкнуть к движению и объединить с вами свои силы. Берите пример с Рузвельта, придайте этим решительным действиям как можно больше драматизма:

выдержите паузу, минуту тишины и напряженного ожидания, прежде чем поразить всех своим потрясающим, изумительным выходом.

ОБРАЗ: Буря.

*Природа замирает, голубое небо спокойно, и воцаряется затишье. Но вот откуда ни возмись — молния, резкие порывы ветра... и небеса взрываются. В буре больше всего страшит как раз эта внезапность.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Нужно медленно обдумывать, но быстро приводить в исполнение.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Неторопливость может быть очень полезна, особенно на начальных стадиях. Если вы производите впечатление медлительного, неуверенного, возможно, даже несколько глуповатого человека, то усыпите противника, и ему может передаться ваше сонливое настроение. Если он не настороже, внезапный удар способен выбить его из седла. Сочетая быстроту и медлительность в своих действиях, вы должны управлять их сменой, держать под неусыпным контролем и не поддаваться искушению позволить событиям развиваться в естественном темпе.

При встрече с быстрым неприятелем единственная действенная защита — быть столь же проворным или даже превзойти его. Только скоростью можно нейтрализовать скорость. Переходя в глухую оборону, как шах при нападении монголов, вы только играете на руку стремительным и подвижным.

## **Управляй ходом событий: стратегия форсирования**

Люди так и стремятся управлять вами — заставить вас действовать в своих интересах, управлять событиями по их собственному усмотрению. Единственный способ справиться с этим — переиграть их в этой борьбе за власть, быть умнее и изобретательнее. Но стоит ли переигрывать противника на каждом этапе? Вместо этого поработайте лучше над тем, чтобы сделать предельно ясной саму природу ваших взаимоотношений. Переместите конфликт на подходящую вам почву, навяжите темп и ритм, удобные для вас. Маневрируйте, чтобы контролировать мысль неприятеля, нажимайте на нужные кнопки, чтобы вызвать те или иные эмоции, заставьте врага ошибаться. В случае



необходимости дайте ему поверить, будто это он направляет ход событий, — это расслабит его и уменьшит бдительность. Если вы будете осуществлять общий контроль, определяя основное направление и структуру схватки, то сможете обратить любые уловки противника себе на пользу.

## ИСКУССТВО МАКСИМАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

Контроль над происходящим — неотъемлемый аспект любых взаимоотношений. Стремление управлять, занимать главенствующую позицию заложено в человеческой природе, так же противно ей ощущение безвыходности. Когда между людьми — двоими или группой — возникают отношения, неизбежно начинается маневрирование, взаимное прощупывание. Его цель — определить сущность этих отношений, понять, кто будет контролировать те или иные их аспекты. Борьба характеров здесь неизбежна. Перед вами как стратегом стоит двоякая задача. Во-первых, научиться распознавать эту борьбу за власть во всех аспектах жизни, не обольщаясь заявлениями тех, кто утверждает, что не заинтересован в контроле. Нередко оказывается, что они-то как раз и вертят окружающими. Во-вторых, вам предстоит овладеть искусством передвигать соперников, словно фигуры на шахматной доске, осмысленно и с пониманием конечной цели. Это искусство совершенствовалось на протяжении тысячелетий лучшими и талантливейшими полководцами и военными стратегами.

Война — это в первую очередь борьба за возможность управлять действиями противной стороны. Военные гении, такие как Ганнибал, Наполеон или, например, Эрвин Роммель, открыли, что лучший способ добиться контроля — определять и навязывать противнику скорость, направление и форму самой войны. Это означает вынудить неприятеля вести военные действия, подчиняясь вашему темпу, заманить его в местность, неизвестную для него, но хорошо знакомую вам, заставить играть на ваших условиях. Самое же главное, это означает добиться влияния на умонастроение ваших соперников, продумывая и совершая свои маневры с учетом их психологических слабостей.

Хороший стратег превосходно понимает: предугадать, как именно враг ответит на то или иное действие, невозможно. Попытки добиться этого способны привести лишь к разочарованию и истощению всех сил. Слишком много неожиданного и непредсказуемого случается на войне, да и вообще в жизни. Но вот если стратег может держать под контролем умонастроение и расположение духа противника, тогда то, какими именно действиями тот отвечает на его маневры, уже не настолько важно. Если удастся смутить неприятеля, испугать его или озлобить и привести в ярость, то действия последнего становятся гораздо более предсказуемыми,

так что стратег получает возможность зажать его в угол, вначале психологически, а потом и физически.

«Прижимать к подушке» означает чьи-то усилия, направленные на то, чтобы не дать сопернику поднять голову. В битвах, основанных на военной стратегии, непозволительно разрешать сопернику проявлять инициативу, переходя в оборону. Нужно любой ценой добиться полного контроля над соперником. Во время боя твой соперник стремится возвыситься над тобой ровно настолько, насколько ты захочешь ему уступить. Поэтому жизненно важно предвосхищать его намерения и предугадывать тактику, захватывая над ним контроль. Согласно принципам военной стратегии, следует при любых обстоятельствах контролировать соперника. Запомни это как следует.

Миямото Мусаши (1584–1645)  
«Книга пяти колец»

Контроль может быть явным или скрытым. Он может выражаться в сильном и недвусмысленном нажиме на неприятеля, с целью лишить его инициативы и заставить отступить. Но можно действовать и по-иному: прикинуться слабым и непонимающим, чтобы враг осмелел и забыл об осторожности или поддался соблазну раньше времени перейти в наступление. Мастер этой игры умело сочетает оба подхода и добивается поразительного успеха: он ударяет, отступает, заманивает, сокрушает.

Это искусство в полной мере применимо к битвам и сражениям обыденной жизни. Многие, очень многие люди — кто подсознательно, а кто и осознанно — играют в эти игры, чтобы добиться влияния или перехватить инициативу, чтобы контролировать каждое движение соперника. Пытаясь захватить слишком много, если не все, они выбиваются из сил, совершают ошибки, отталкивают от себя людей и в конечном счете теряют контроль над ситуацией. Поняв, в чем состоит это искусство, освоив его, вы станете значительно изобретательнее, контролируя противника и воздействуя на него. Научившись определять состояние и настроение людей, темп, в котором им удобно действовать, размер ставок на кону, вы обнаружите: практически все, что бы ни делали люди в ответ на ваши действия, будет вписываться в ту общую динамику, которую вы себе уже представляете. Они могут знать, что находятся под контролем, но ничего не смогут с этим поделать, а могут двигаться в удобном вам направлении, сами того не сознавая. Это и есть предельный, максимально возможный контроль.

Познакомьтесь с четырьмя основными принципами этого искусства.

**Держи противника в напряжении.** Прежде чем неприятель сделает ход, прежде чем у него появится хоть намек на шанс совершить непредвиденные действия, вы делаете резкое движение и перехватываете инициативу. Теперь вы держите соперника в постоянном напряжении, используя это временное преимущество на полную катушку. Вы не ждете подходящего момента, чтобы проявить себя; вы сами создаете такие моменты. Если вы слабее противника, вам едва ли доверят что-то более ответственное, чем подметать игровую площадку. Заставляя своих неприятелей обороняться и только отвечать на ваши инициативы, вы их деморализуете.

**Перемести поле боя.** Противник, разумеется, хочет сражаться на знакомой территории. Территория в этом контексте означает все детали битвы — время и место, то, за что, собственно, идет борьба, кто именно в ней участвует и т. д. Незаметно подталкивая соперника к ситуациям и местам, которые не столь знакомы ему, вы получаете возможность контролировать развитие и ход дела. Даже не поняв, что произошло, ваши соперники вынуждены будут принять ваши правила игры.

**Заставь делать ошибки.** Скорее всего, ваши неприятели постараются снова использовать те стратегии, которые в прошлом приносили им успех. У вас в связи с этим двоякая задача: во-первых, действовать в бою так, чтобы не дать им возможности применить свою силу или реализовать свою стратегию; во-вторых, заставить их нервничать и допускать ошибки. Вы ни на что не даете им времени, лишаете возможности что-то предпринять; вы играете на их эмоциональных слабостях, заставляя раздражаться и терять терпение; вы заманиваете их в смертельно опасные западни. В этом случае вы получаете контроль благодаря не столько своим действиям, сколько их просчетам.

Я полагаю, подобно Фридриху Великому, что следует всегда атаковать первым.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

**Незаметно возьми контроль в свои руки.** Высшая форма власти — та, при которой противная сторона уверена, что именно она всем заправляет.

Преисполненный уверенности в том, что он все контролирует, ваш соперник не станет оказывать сопротивления, у него не возникнет и мысли о том, чтобы защищаться. Вы создаете такое впечатление, принимая темп и ритм его движения, но при этом медленно, но неуклонно подталкиваете и разворачиваете соперника в направлении, которое угодно вам.

*Тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь.*

Сунь-цзы (IV в. до н. э.)

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

1. В конце 1940 года британские войска, размещенные на Ближнем Востоке, не только обеспечили себе надежное положение в Египте, но и сумели вернуть значительную часть Ливии, незадолго до этого, в самом начале Второй мировой войны, захваченную итальянцами (союзниками гитлеровской Германии). Заняв важный портовый город Бенгази, британцы готовы были продвигаться дальше на запад Ливии, до Триполи, чтобы окончательно вытеснить итальянцев из страны. В этот момент, неожиданно, им было приказано прекратить наступление. Генерал Арчибальд Уэйвелл, главнокомандующий британскими вооруженными силами на Ближнем Востоке, одновременно вел активные боевые действия на слишком многих фронтах. Поскольку итальянцы продемонстрировали свою непригодность в войне в условиях пустыни, британское командование сочло, что пока можно позволить себе ограничиться сооружением линии обороны в Ливии, сосредоточить силы на египетском фронте, а наступление против итальянцев отложить до апреля следующего года.

Известие о том, что в феврале 1941 года в Триполи прибыло подкрепление — немецкая бронетанковая бригада под командованием Эрвина Роммеля, — не повлияло на эти планы. Годом раньше, во время блицкрига во Франции, Роммель показал себя как блестящий полководец. Но здесь он находился под началом итальянцев, обеспечение зависело от некомпетентных итальянских поставщиков, а подразделение Роммеля было слишком незначительным, чтобы заставить британцев нервничать. Кроме того, из донесений разведки следовало, что Гитлер направил его в Ливию с приказом блокировать британцев, не давая им войти в Триполи, но не более того.

Однако в конце марта 1941-го танки Роммеля неожиданно устремились на восток. Роммель, разбив свое соединение на колонны, бросил их на британскую линию обороны на разных участках — понять намерения немцев было невозможно. Механизированные колонны двигались с невероятной скоростью; ночью танки шли с выключенными фарами, здесь и там им удавалось захватить противника врасплох, внезапно появляясь то сбоку, то сзади. Линия обороны была прорвана во многих местах разом, и британцам пришлось отступить на восток. Уэйвелл, следивший за развитием событий из Каира, был потрясен происходящим, он чувствовал себя оскорбленным, раздавленным: Роммелю удалось посеять панику и обратить британские войска в бегство с помощью несоразмерно малого количества танков и в условиях ограниченного обеспечения. За считанные недели германские танки добрались до границ Египта.

Что на войне, при одной и той же степени проницательности, дело в тысячу раз скорее может быть испорчено робостью, чем смелостью, — достаточно это высказать, чтобы быть уверенным в одобрении наших читателей.

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ  
(1780–1831)  
«О ВОЙНЕ»

Особую разрушительную силу этой атаке придало не количество техники и боеприпасов, а новаторский подход Роммеля к ведению боевых действий. Он использовал пустыню так, как если бы перед ним лежали не пески, а океан. Несмотря на проблемы со снабжением и труднопроходимую местность, танки находились в постоянном движении. Британцы не могли ни на минуту расслабиться, и это нервировало их, выводило из равновесия. При этом каждый бросок, каким бы хаотичным он ни казался, был осмысленным и продуманным. Если Роммель намеревался захватить некий населенный пункт, он двигал танки в противоположном направлении, а затем окружал и атаковал с неожиданной стороны. Он мог пустить колонну грузовиков, которые поднимали клубы песка и пыли, так что британцы не могли разглядеть, что на них надвигается, — и силы атакующего неприятеля казались им намного более значительными, чем на самом деле.

Роммель находился на передовой, рискуя жизнью, — это позволяло ему принимать экстренные решения в зависимости от обстановки, перемещая свои колонны прежде, чем британское командование успевало

сориентироваться и понять, что происходит. В отличие от британцев, в противоположность им, Роммель использовал танки для устрашающего эффекта. Он не бросал их на прорыв, вместо этого отправлял в атаку самые слабые единицы, приказывая отступать после первого же контакта с противником; британские танки неизменно заглатывали приманку и устремлялись в погоню, поднимая при этом такую пыль, что сами ничего не видели, — и выходили напрямик на линию германских противотанковых орудий. Выведя из строя достаточное число британской техники, Роммель вновь предпринимал атаку, сея панику среди британских пехотинцев.

Британцы, находясь в постоянном напряжении, вынужденные как-то реагировать на стремительные ходы Роммеля, не успевая обдумать ситуацию, одну за другой совершали ошибки. Не зная, чего им ожидать в следующий момент, откуда он появится и в каком направлении ударит, они опасно растянули линию обороны. Вскоре дело дошло до того, что при одном намеке на появление колонн Роммеля британские солдаты бросали позиции и бежали, несмотря даже на то, что численностью намного превышали немцев. Роммеля остановило только начатое Гитлером вторжение в Россию, в результате которого генерал был оставлен без снабжения и подкрепления, необходимого, чтобы захватить Египет.

#### Толкование

Вот как сам Роммель анализировал ситуацию, с которой столкнулся вначале: у неприятеля были твердые позиции на Востоке, которые к тому же подкрепляла возможность беспрепятственного снабжения через Египет — оттуда британцы получали не только боеприпасы, но и людей. У Роммеля силы были малочисленны, возможности ограничены, и чем дольше он выжидал бы, тем меньше было бы в этом смысла. Сознывая это, он решился нарушить приказы Гитлера и рискнуть своей карьерой ради истины, которая открылась ему во время блицкрига во Франции: первым нанеся удар по противнику, можно полностью изменить ход дела. Даже если неприятель сильнее, его можно выбить из колеи и лишить уверенности в себе, внезапно вынудив обороняться. Более многочисленной, но застигнутой врасплох армии намного труднее организовать упорядоченное отступление.

Чтобы его стратегический план сработал, Роммель позаботился о том, чтобы вызвать максимальное замешательство в рядах противника.

Скорость, мобильность и внезапность — как действующие силы, способствующие возникновению подобной неразберихи, — стали для него самоцелью. Когда неприятель чувствует, что ему наступают на пятки, обманный маневр — направляясь в одну сторону, вы вдруг наносите удар с другой — оказывается вдвойне эффективнее. Если у отступающего противника нет времени на обдумывание собственных шагов, он начинает допускать бесконечные промахи и ошибки. Главная ваша забота при этом — не ослаблять давления. В конечном счете ключом к успеху Роммеля явилось то, что он перехватил инициативу одним решительным маневром, а затем в полной мере использовал достигнутое превосходство.

Все в этом мире так и подталкивает вас защищаться, занять оборонительную позицию. Руководство на работе желает, чтобы все заслуги принадлежали только ему, и потому не дает возможности проявить инициативу; окружающие постоянно теснят и атакуют вас, заставляя защищаться, отвечать на нападки; вам то и дело напоминают о ваших несовершенствах и о том, что на успех нечего и надеяться; вас заставляют испытывать чувство вины за это и за то. Вы непрерывно вынуждены отбиваться, обороняться. Такое положение — это беда, которую вы сами на себя накликали. Чтобы исправить дело, вам прежде всего нужно освободиться от этого гнетущего чувства. Действуя решительно, не давая другим времени опомниться, вы сами формируете среду, сами создаете условия, вместо того чтобы сидеть сложа руки и пассивно ожидать, что принесет жизнь. Первый же ваш ход изменит ситуацию в вашу пользу. Пусть окружающие отвечают на ваши действия, это придаст вам солидности и веса в их глазах. Уважение и страх, внушаемые вами, превратятся в наступательную энергию, в репутацию, которая будет распространяться и лететь впереди вас. Как и Роммелю, вам не повредит малая толика безумия: вы должны быть готовы сбивать соперников с толку, вводить в заблуждение, чтобы, пользуясь их замешательством, двигаться вперед, невзирая на обстоятельства. Вам решать, будете ли вы всегда обороняться или заставите других защищаться от вас.

2. В 1932 году киностудия «Парамаунт пикчерз», следуя тогдашней моде на гангстерские фильмы, начала съемки «Ночь за ночью». В одной из ролей должен был сняться популярный актер Джордж Рафт, незадолго до того сделавший себе имя в «Лице со шрамом». Рафт был отобран на роль типичного гангстера. Однако дело осложнялось тем, что «Ночь за ночью»



был задуман как боевик, но с комедийным компонентом. Продюсеру Уильяму Ле Барону хотелось как-то оживить фильм, придать ему изюминку. Узнав об этом, Рафт предложил попробовать на эпизодическую женскую роль Мэй Уэст.

Уэст блистала в шоу на Бродвее, играя в постановках по пьесам собственного сочинения. За этой роскошной блондинкой закрепились репутация женщины живой и напористой, наделенной убийственным остроумием. Голливудским продюсерам уже приходила в голову мысль о ней, но они сочли, что для задуманного фильма она слишком вульгарна. К тому же в 1932 году ей уже было тридцать девять, она располнела — и продюсеры сочли, что Уэст старовата для дебюта в кино. И все же Барон решил рискнуть — уж очень ему хотелось оживить картину. Уэст могла бы произвести сенсацию, придать интересный разворот рекламной кампании, а потом отправляться к себе на Бродвей. На «Парамаунт» актрисе предложили двухмесячный контракт на пять тысяч долларов в неделю — очень щедрые условия по тем временам. Уэст с радостью согласилась.

Поначалу найти с ней общий язык было нелегко. Ей поставили условие сбросить лишний вес, но она терпеть не могла сидеть на диете и быстро отказалась от усилий. Зато выкрасила волосы в какой-то кричащий платиновый оттенок. Сценарий ей не нравился: диалоги она находила пресными, а свой персонаж недостаточно значительным. Ее роль необходимо переписать, заявила Уэст и предложила свои услуги в качестве сценариста. Людям, работавшим в Голливуде, было не привыкать иметь дело с трудными актрисами, у них имелся богатый арсенал приемов по укрощению разного рода строптивцев, в частности тех, что требовали переписать им роль. Но вот актрисы, которые изъявляли бы желание взять на себя литературную работу, до сих пор им не попадались. В недоумении от подобного предложения, пусть даже от автора бродвейских пьес, руководство студии ответило решительным отказом. Дать ей подобную привилегию было просто опасно, этот прецедент мог иметь непредсказуемые последствия. Уэст в ответ отказалась от дальнейшего участия в съемках — до тех пор, пока ей не дадут переписать диалоги.

Основатель «Парамаунт» Адольф Цукор видел кинопробу Мэй Уэст — ему понравились и внешность актрисы, и ее манера держаться. Она была нужна фильму. По распоряжению Цукора строптивая женщина была приглашена одним из его помощников... на ужин по случаю ее же собственного дня рождения — этим он надеялся задобрить и успокоить

актрису, чтобы поскорее начать съемки. Пусть только заработают камеры, рассуждал Цукор, а там он найдет способ усмирить красотку. Но в тот вечер во время ужина Уэст вдруг извлекла из сумочки чек и протянула его представителю «Парамаунт». Чек был на двадцать тысяч долларов — как раз на ту сумму, которую она заработала к тому моменту. Вернув деньги студии, она выразила благодарность за представленную возможность и объявила, что собирается уехать в Нью-Йорк на следующее утро.

Цукор, которому немедленно сообщили об этом, был выбит из колеи. Было очевидно, что Уэст с легкостью откажется от значительной суммы, что она не боится судебного преследования за нарушение контракта. Актриса убежденно заявила, что никогда больше не станет работать в Голливуде. Цукор еще раз перечитал сценарий — что ж, возможно, она права, диалоги и впрямь не лучшего качества. Подумать только, она готова отказаться от денег и от карьеры, но не станет сниматься в слабом кино!

Цукор решил предложить Уэст компромисс: пусть напишет собственные диалоги, и они отснимут ее эпизоды дважды, по ее версии и по версии студии. Это обойдется дороже, но так они смогут заполучить Уэст. Если ее версия окажется лучше (в чем Цукор сильно сомневался), она и пойдет в прокат; если нет — на экраны выйдет вариант, снятый по студийному сценарию. В любом случае «Парамаунт» не проиграет.

Уэст эти условия приняла, и съемки начались. Но одному человеку эта ситуация очень не нравилась: режиссеру Арчи Л. Мэйо, человеку с богатым опытом работы. Актриса не только переделала сценарий в присущем ей ироничном стиле, она настаивала еще и на том, чтобы съемки велись по ее указке. Они бесконечно сражались, стычки и скандалы следовали один за другим, пока однажды Уэст не отказалась продолжить работу. Актриса настаивала, чтобы ее сняли поднимающейся по лестнице после того, как она отпустит одну из своих фирменных шуточек. Эта пауза, объясняла она, необходима, чтобы зрители успели посмеяться. Но режиссер наотрез отказался от съемок этого, как ему казалось, ненужного плана. Уэст покинула съемочную площадку, работа встала.

Руководство студии вынуждено было признать тот факт, что исправления, внесенные Уэст, оживили сценарий и тот заиграл новыми красками. Мэйо получил указание позволить актрисе вмешиваться в процесс съемок и делать так, как хочет она. Позднее все это можно будет вырезать.

Работа над фильмом возобновилась. Другая актриса, Элисон Скипуорт, у которой были общие сцены с Мэй Уэст, вспоминала: ее партнерша командовала на площадке, задавая темп работы, расставляя и направляя на себя осветительные приборы. Однако когда Скипуорт запротестовала — ей казалось, что Уэст тянет одеяло на себя и мешает съемкам, — ее тоже попросили не вмешиваться: все-де исправят при монтаже.

Но когда подошло время делать монтаж, выяснилось, что Уэст до такой степени изменила тональность и ритм многих эпизодов, что никакой склейкой их невозможно приблизить к исходной версии. Важнее, впрочем, было то обстоятельство, что ощущение ритма и времени оказалось безошибочным. Уэст и в самом деле помогла снять картину, которая оказалась лучше первоначального замысла.

Премьера фильма состоялась в октябре 1932 года. Критики оценивали его по-разному, но все единодушно сходились в одном: родилась новая звезда экрана. Агрессивно-сексуальный стиль Уэст и ее остроумие мгновенно завоевывали сердца аудитории — особенно мужской ее части. Актриса появлялась всего в нескольких эпизодах, однако именно они и запомнились. Реплики, написанные ей: «Я — девушка, которая потеряла свою репутацию и никогда по ней не скучала» и другие, мгновенно стали крылатыми фразами. Как признал впоследствии Рафт: «Мэй Уэст была на высоте, она затмила всех, кроме разве что оператора».

Зрители требовали новых фильмов с Мэй Уэст, и «Парамаунт», финансовые дела которой в ту пору шли неважно, не могла игнорировать их мнения. И вот Уэст — сорокалетняя, невысокая, с лишними килограммами и не в меру пышными формами — подписывает со студией длительный контракт, по условиям которого ей полагался самый высокий гонорар, какой никогда еще не получали актеры в студии. На съемках своего следующего фильма по пьесе «Бриллиантовая Лил» она осуществляла полный творческий контроль. Никогда в истории Голливуда актриса — или актер — не добивалась такой полноты власти, да еще в такое короткое время.

Мы должны признать: на войне у смелости особые привилегии. Сверх учета пространства, времени и сил надо накинуть несколько процентов и на нее; при превосходстве в смелости над противником эти проценты всегда будут добыты за счет упущений противной стороны. Смелость, таким образом, является творческой силой. Это нетрудно доказать и философским методом. Всякий раз, как смелость сталкивается с робостью, она имеет значительные шансы

на успех, ибо робость является уже потерей равновесия. Лишь в тех случаях, когда смелость встречается с разумной осмотрительностью, которая, мы готовы сказать, столь же отважна и во всяком случае столь же сильна, как и смелость, последняя окажется в убытке; но это бывает редко. Во всей массе осмотрительных людей находится значительное большинство таких, которые являются осмотрительными из боязливости. В массах смелость представляет силу, преимущественное развитие которой никогда не может принести ущерба другим силам, ибо масса связана рамками и структурой боевого порядка и службы с волей командования и, следовательно, ею руководит постороннее разумение. Здесь смелость остается лишь силой натянутой пружины, всегда готовой к спуску. Чем выше мы будем подниматься по ступеням служебной иерархии, тем большая явится необходимость в размышляющем уме, который находился бы рядом со смелостью, дабы последняя не оказалась бы бесцельной, не обратилась бы в слепой импульс страсти.

КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ  
(1780–1831)  
«О ВОЙНЕ»

#### ТОЛКОВАНИЕ

Когда Мэй Уэст впервые появилась в Голливуде, все вроде бы было против нее — она не проходила по общепринятым меркам ни по возрасту, ни по фигуре. Первоначально у режиссера и армии студийных администраторов была одна простая цель: отснять актрису в паре эпизодов, чтобы оживить скучную картину, а потом распрощаться с ней и отправить назад в Нью-Йорк. У нее не было никакой власти, никаких рычагов воздействия на процесс съемок, и, возмись она воевать на предложенном ей поле — где звезд и звездочек было пруд пруди и их труд беззастенчиво эксплуатировался, — она бы не добилась решительно ничего. Талант Уэст проявился и в ее способе ведения войны: в том, чтобы медленно, но верно переместить боевые действия в местность, удобную для нее.

Олимпийцы теперь могли вступать в битву с гигантами. Геракл выпустил первую стрелу в Алкиона, вождя противников. Тот упал на землю, но тут же вскочил, воскрешенный, поскольку находился на своей родной земле Флегры. «Скорее, благородный Геракл! — воскликнула Афина. — Перетащи его в другую страну!» Геракл ухватил Алкиона за плечи и перетащил через границу, на землю Фракии, и здесь добил его палицей.

РОБЕРТ ГРЕЙВЗ  
«ГРЕЧЕСКИЕ МИФЫ».  
Т. 1, 1955

Она начала войну с того, что сыграла роль белокурой секс-бомбы, очаровав мужчин на «Парамаунт». Ее кинопроба не просто понравилась, она нокаутировала, пленила — у нее трудный характер, но разве не все актрисы таковы? Затем она потребовала, чтобы ее реплики были переписаны и, получив ожидаемый отрицательный ответ, подняла свои ставки тем, что проявила упорство и не отказалась от выдвинутых требований. Ключевым моментом ее кампании было возвращение выплаченных ей к тому моменту денег; этим она незаметно перевернула ситуацию, поставив в центр борьбы не битву с актрисой как таковой, а недостатки сценария. Продемонстрировав, на какие жертвы она готова, Уэст привлекла внимание Цукора к сценарию, заставив его пересмотреть первоначальное мнение о существующих в нем диалогах. После того как владелец студии пошел на компромисс, Уэст приступила к следующему маневру, отвоевывая право на то, чтобы вмешиваться в процесс съемок. Написанные ею диалоги попали в сценарий, теперь битва шла за ее участие как режиссера. Новый компромисс, который увенчался новой победой. Вместо того чтобы спорить с руководством на понятном ему языке, Уэст постепенно смещала поле конфликта в область для него непривычную и малопонятную — дискуссию с актрисой о написании сценария и о режиссуре. На этой территории, против женщины умной и обольстительной, армия мужчин студии оказалась беспомощной.

Ваши соперники, разумеется, предпочитают сражаться на территории, которая им хорошо знакома, — это позволяет им в полной мере раскрыться и использовать все свое могущество. Позвольте им это, и дело кончится тем, что вам придется принимать чужие условия. Ваша задача — незаметно сместить конфликт на свою территорию, по вашему выбору. Вы принимаете бой, но изменяете его сущность. Если конфликт касается денег, переключите разговор на моральные аспекты. Ваши оппоненты собрались воевать за какую-то конкретную цель? Переведите обсуждение в иное русло — пусть это будет что-то более значительное, более общее, справиться с этим противнику будет уже не так просто. Если оппоненты предпочитают вести дело неторопливо, навяжите им быстрый темп, найдите способ ускорить события. Вы не даете неприятелю возможности почувствовать себя комфортно или вести сражение в привычной ему манере. А неприятель, которого заманили в незнакомую местность, теряет контроль над процессом и близок к поражению, как никогда. Выпустив

бразды правления из рук, он начнет соглашаться на компромиссы, отступить, ошибаться и ускорять собственное разрушение.

3. К началу 1864 года Гражданская война, которая третий год шла между Конфедерацией южных штатов и Союзной лигой (северные штаты), зашла в тупик. В Виргинии армия под командованием Роберта Эдварда Ли удерживала северян, не давая им подойти к столице Конфедерации Ричмонду. На западе, в штате Джорджия, у конфедератов была неприступная оборонительная позиция в Дальтоне — это позволяло блокировать любые попытки северян прорваться к Атланте, ключевому промышленному городу Юга. Президент Авраам Линкольн — он в тот год собирался баллотироваться на новый срок и трезво оценивал свои шансы в случае, если не удастся переломить эту ситуацию, — решил назначить Улисса Гранта главнокомандующим силами Севера. Линкольн надеялся на Гранта, который был хорошо известен как человек, способный на решительные действия.

Первым делом Грант поручил своему заместителю, генералу Уильяму Текумсе Шерману, взять на себя командование силами северян в Джорджии. Когда Шерман прибыл к месту событий, он увидел, что любая попытка взять Дальтон изначально обречена на провал. Командующий армией Юга генерал Джон Джонстон был мастером оборонительной войны. С тылу его позиции прикрывали горы, впереди были надежные укрепления. В таком положении Джонстон был неуязвим — он мог просто оставаться на месте, ничего не предпринимая. Осада потребовала бы слишком длительного времени, а лобовая атака могла привести к огромным потерям. Казалось, положение у северян безвыходное.

Шерман пришел к выводу, что, если уж невозможно захватить Дальтон, следует повести атаку на самого Джонстона, который был известен своим консерватизмом и крайней осторожностью, и попытаться вывести его из равновесия. В мае 1864 года Шерман отправил три четверти своей армии в атаку на Дальтон. Убедившись, что все внимание Джонстона приковано к этой атаке, Шерман незаметно направил часть своих людей — это была армия штата Теннесси — в обход гор к небольшому городку Ресака, лежавшему в пятнадцати милях южнее Дальтона. Этим маневром он перекрывал Джонстону не только единственный отходной путь, но и единственную линию обеспечения.

Обнаружив, что его окружили, Джонстон понял: ему ничего не остается, кроме как отступить. Однако сдаваться он не собирался и лишь отошел на другую позицию, которая также давала ему максимальную защищенность — здесь атака Шермана ему была не страшна. Тот и не стал атаковать, а снова прибег к обманному маневру. Скоро их взаимные перемещения и маневры начали напоминать танец: Шерман разыгрывал ложное нападение, а затем с частью войск каким-то образом оказывался южнее Джонстона, который все отступал... пока они не дошли до самой Атланты.

Президент Конфедерации Джефферсон Дэвис, разгневанный пассивностью Джонстона, убрал его с поста, заменив генералом Джоном Худом. Шерман знал, что Худ напорист и решителен, порой до безрассудства. Осознавал он и то, что на осаду Атланты уже не остается ни времени, ни людских ресурсов — Линкольну нужна была быстрая победа. Шерман приказал атаковать Атланту, однако отряды, брошенные на приступ оборонительных сооружений, были подозрительно малочисленны и слабы. Казалось, справиться с ними не составит труда. Худ не мог противиться искушению броситься за ними — оставив укрепления города, он устремился в погоню, но лишь для того, чтобы попасть в западню. Такое повторялось много раз и всякий раз оканчивалось поражением; армия Худа несла потери, боевой дух солдат стремительно падал.

Теперь, когда армия Худа устала и окончательно пала духом, Шерман пустился на очередную хитрость. В конце августа его армия начала движение на юго-восток — миновала Атланту, бросив свои линии обеспечения и даже не свернув подъездные пути, по которым подвозили все необходимое. Для Худа это означало лишь одно: Шерман отказывается от намерения сражаться за город. В Атланте началось стихийное празднование. Но передвижение армии Шермана вовсе не было поспешным бегством, у Шермана было рассчитано все: по срокам поход его армии совпал с созревaniem кукурузы, так что его люди не испытывали нужды в съестных припасах, это и позволило двинуться в путь налегке. Шерман отрезал ничего не заподозрившему Худу последнюю железнодорожную линию, которая еще связывала Атланту с внешним миром, а затем развернул войска, чтобы атаковать оставшийся без обороны город. Худ был вынужден оставить Атланту. Крупная победа, одержанная Севером, давала Линкольну все шансы быть избранным на второй срок.

За этими событиями последовал самый хитроумный и непредсказуемый из всех маневров Шермана. Разделив свою армию на четыре колонны, он налегке, не беря ничего лишнего, выступил походом на восток от Атланты к Саванне, к морю. Его люди питались тем, что производила плодородная земля, и продвигались вперед, разрушая все на пути. Не обремененные обозами с провиантом, войска перемещались поразительно быстро. Пока четыре колонны, следующие параллельно, находились еще далеко, южанам было затруднительно определить, каковы их намерения. Южная колонна, казалось, направлялась к Мейкону, северная — к Августе. В оба этих пункта начали стягивать войска конфедератов, при этом, как и рассчитывал Шерман, центр оставался незащищенным — вот туда-то он и нанес удар. Предложив южанам задачку, которую сам назвал «альтернативой дилеммы», он заставил их занервничать, пытаться разгадать его намерения и проделал весь путь до Саванны, практически не вступая в бой.

Воздействие этого похода было поистине опустошительным. Известие о падении Джорджии нанесло сокрушительный удар по моральному духу солдат Конфедерации, продолжавших сражаться в Виргинии, — многие из них были родом из тех мест, там оставались их дом, их родные и близкие. Поход Шермана поверг весь Юг в состояние глубокой растерянности и уныния. Медленно, но верно южане теряли волю к победе. Главная цель Шермана была достигнута.

#### ТОЛКОВАНИЕ

При любом конфликте нередко случается, что развитие событий контролирует более слабая сторона. В данном случае Юг контролировал стратегию на всех уровнях. Следуя своей локальной, краткосрочной стратегии, конфедераты заняли крепкие оборонительные позиции в Джорджии и Виргинии. Северяне могли принять условия, навязанные неприятелем, бросать дивизию за дивизией на неприступные укрепления, неся серьезные потери в людях, в бесплодных попытках добиться успеха. Долгосрочная стратегия Юга строилась на том, что чем больше затягивалась создававшаяся ситуация, тем выше становились шансы на провал Линкольна на предстоящих выборах. Тогда бы военные действия были прекращены, и стороны приступили к мирным переговорам. Южане навязывали темп ведения войны (медленный и изматывающий) и контролировали процесс.



Шерман, однако, рассудил, что захватить город либо одержать победу над конфедератами в локальной битве — не главная из его задач. Единственная возможность выиграть войну состояла в том, чтобы перехватить инициативу, отвоевать у противника контроль над ходом событий. Он не стал устраивать неистовых лобовых атак, которые были на руку южанам, а предпочел действовать окольными путями. Сначала он запугивал робкого Джонстона, вынуждая того оставлять надежные укрытия, затем провоцировал азартного Худа на бесчисленные стычки и погони, в обоих случаях тонко играя на психологии соперника и благодаря этому увеличивая эффективность удара. Постоянно ставя противника перед необходимостью выбора в неясной ситуации — перед «альтернативой дилеммы», когда и оставаться на месте, и двигаться вперед одинаково опасно, Шерман сумел взять в свои руки контроль над текущими событиями и обошелся при этом практически без жертв в своей армии. Еще важнее другое: своим походом он продемонстрировал южанам: чем дольше продлится война, тем более печальными будут для них последствия, и так добился полного стратегического контроля в войне. Для Конфедерации дальнейшее затягивание войны стало бы медленным самоубийством.

Самое неприятное — когда на войне, как, впрочем, и в обычной жизни, складываются патовые, тупиковые ситуации. Кажется, в подобных случаях что ни делай, что ни предпринимай, лишь сильнее увязнешь в болоте. Если такое происходит, вас одолевает едва ли не паралич воли и разума. Вы теряете способность анализировать, просто думать или реагировать по обстановке. Поддаться этому означает, что все потеряно. Если уж так вышло, что вы соскользнули в это состояние — оказались не в силах выманить врага из надежного укрытия или увязли в нервных и непродуктивных отношениях, — вам необходимо стать изобретательным, как генерал Шерман. Встряхнитесь, измените навязанный вам баюкающий ритм медленного вальса, сделав что-то на первый взгляд беспричинное и нелогичное. Предпринимайте действия, непонятные для вашего соперника, не укладывающиеся в рамки его представлений, — так поступил Шерман, не потащив за собой обозы и добровольно отрезав себя от источников обеспечения. Действуйте то медленно, то стремительно. Одной основательной встряской можно выбить противника из колеи, нарушив размеренный ход событий. Это заставит его наспех принимать решения, идти у вас на поводу. Даже самая незначительная перемена даст вам

пространство для маневра и позволит овладеть ситуацией. Неожиданность, новизна и мобильность — часто этого вполне достаточно, чтобы вывести из душевного равновесия неповоротливых и негибких соперников.

4. В 1833 году мистер Томас Оулд, рабовладелец и плантатор из Мэриленда, отозвал своего раба Фредерика Дугласа (в тот год ему исполнилось 15 лет) из Балтимора, где Дуглас провел ни много ни мало семь лет, прислуживая брату Оулда. Теперь он потребовался для работы на плантациях. Но жизнь в большом городе во многом изменила Дугласа, и, к немалому своему огорчению, он не сумел скрыть этих перемен от хозяина. В Балтиморе мальчик тайком от Оулда сумел научиться читать и писать — невольникам это было строго-настрого запрещено, так как могло навести на опасные мысли. На плантации Дуглас постарался обучить грамоте как можно больше рабов, но его довольно быстро разоблачили. Но хуже всего для Дугласа было то, что он был непокорным; подобные качества характера невольников рабовладельцы именовали наглостью и бесстыдством. Он возражал Оулду, подвергал сомнению некоторые его распоряжения, а также пускался на всевозможные хитрости, чтобы раздобыть побольше еды (Оулд был известен тем, что держал своих рабов впроголодь).

Однажды Оулд сообщил Дугласу, что на год отдает его мистеру Эдварду Кави, ближайшему соседу, завоевавшему репутацию признанного «дрессировщика молодых ниггеров». Плантаторы присылали ему самых трудных рабов, возмутителей спокойствия, они работали на него даром, а за это мистер Кави обламывал бунтарей, выбивая из них даже намеки на мятежные мысли. С Дугласом Кави пришлось потрудиться, но за несколько месяцев он добился своего — юноша был сломлен и физически, и морально. Он больше не думал о том, чтобы читать книги либо затевать разговоры с другими рабами. Если у него выдавалось свободное время, он ковылял к ближайшему дереву и засыпал в тени, пытаясь прийти в себя от страшной усталости и отчаяния.

Как-то в августе 1834-го день выдался особенно жарким, и Дуглас, не выдержав работы на солнцепеке, потерял сознание. Придя в себя, он увидел, что над ним склонился Кави со стеклом в руке. Увидев, что раб очнулся, плантатор приказал ему немедленно вернуться к работе. Но Дуглас был слишком слаб. Кави нанес ему удар по голове и глубоко рассек кожу. Он пинал его ногами, заставляя подняться, но Дуглас не мог

шевелинуться. Наконец Кави удалился, пригрозив, что разберется с ним позже.

Кое-как Дуглас поднялся на ноги, шатаясь, добрал до кустов, а к вечеру того же дня ему удалось как-то добраться до плантации Оулда. Он умолял мастера оставить его здесь и не отправлять больше к Кави, о жестокости которого рассказал. Но Оулда мольбы не тронули, он был непреклонен. Дугласу он позволил переночевать, но наутро велел отправляться назад.

Обратный путь был ужасен. Дугласа терзали страхи, он повторял себе, что будет в дальнейшем беспрекословно повиноваться Кави, чтобы только продержаться и выжить. Вернувшись в конюшню, где ему полагалось работать в тот день, он приступил было к своим обязанностям, когда откуда ни возьмись вырос Кави. Он подкрался бесшумно, как змея, сжимая в руке веревку. Он набросился на Дугласа, стараясь накинуть ему на ногу скользящий узел и затянуть петлю. Он явно собирался дать ему такую взбучку, чтобы навсегда покончить с сопротивлением.

Рискуя подвергнуться еще более суровому наказанию, Дуглас отталкивал Кави и, не ударив его ни разу, лишь увертывался, не давая петле затянуться. В этот момент в мозгу у него словно полыхнул яркий свет. Все бунтарские мысли, которые он пытался заглушить за последние месяцы, разом вернулись. Смерти Дуглас не боялся — конечно, Кави мог убить его, но пусть уж лучше он погибнет, сражаясь за свою жизнь.

В этот момент на подмогу мучителю пришел его двоюродный брат. Дуглас, почувствовав, что его загнали в угол, сделал нечто невообразимое: он ударил вновь подошедшего с такой силой, что тот отлетел в сторону. Ударить белого человека было страшным преступлением — за это раба ожидала виселица. В Дугласа точно бес вселился: не помня себя, он бросился на Кави с кулаками. Ни один не уступал — прошло почти два часа, прежде чем Кави сдался. Окровавленный, едва дыша, он медленно поковылял к дому. Дуглас был уверен, что Кави сейчас вернется с ружьем или найдет какой-то еще способ расправиться с ним. Однако этого не случилось. Постепенно до Дугласа дошло: убить его или подвергнуть какому-то серьезному наказанию для плантатора слишком рискованно. Могли пойти слухи, что на сей раз Кави оплошал, ему не удалось справиться с ниггером, что ему пришлось прибегнуть к помощи ружья, а его обычные методы оказались бессильны. Малейший намек на это грозил разрушить его репутацию, а от этой репутации зависело его благополучие, ведь на его плантациях работали чужие негры, и он не платил за них ни

гроша. Лучше уж ему оставить в покое этого шестнадцатилетнего психа, чем так рисковать, тем более что от непредсказуемого парня можно было ждать чего угодно. Он не станет больше трогать этого безумного, лучше пусть успокоится и дотянет без проблем до конца срока.

Пока Дуглас оставался у Кави, белый ни разу больше не поднял на него руку. Дуглас заметил, что рабовладельцы часто «предпочитают сечь тех, кто без сопротивления подставляет тело под розги». Он извлек для себя важный урок из происшедшего: никогда больше он не будет покоряться. Подобная слабость лишь распаляет мучителей и тиранов, заставляет их продолжать свои черные дела. Лучше он будет рисковать жизнью, пуская в ход кулаки или свой ум.

Итак, любезный мой читатель, схватка с мистером Кави — недостойная, каковой она и была и каким, боюсь, стало мое о ней повествование, — оказалась поворотным пунктом в моей «невольничьей жизни». Она вновь разожгла в моей груди тлеющие угли свободы; она всколыхнула мои балтиморские мечты, воскресила во мне ощущение человеческого достоинства. После этой битвы в моем существе начали происходить перемены. Прежде я был ничем — ТЕПЕРЬ Я СТАЛ ЧЕЛОВЕКОМ. Это возродило к жизни растоптанное во мне самоуважение и уверенность в себе, позволило ощутить себя ВОЛЬНЫМ человеком. Человек, лишенный силы, лишен и неотъемлемого для человека чувства собственного достоинства. Такова уж природа человека, что мы не способны уважать беспомощного, хотя можем его пожалеть; но даже и сочувствие не будет долгим, если к несчастному так и не вернуться силы. Лишь тот может понять, как схватка повлияла на мои мысли, кто сам подвергался чему-то в этом роде, кому тоже довелось восстать против несправедливости и жестокости тирана. Кави был тираном, да к тому же еще и трусливым. Оказав ему сопротивление, я почувствовал себя так, как никогда доселе. Я словно восстал из темной и зловонной могилы рабства и вознесся на небеса относительной свободы. Теперь я не был презренным трусом, дрожащим и раболепствующим в пыли под хмурым взглядом собрата-червя. Меня так долго запугивали, но теперь мой дух воспрянул, я почувствовал, что человек должен быть независимым. В состоянии, которого я достиг, страх смерти покинул меня. Это сделало меня фактически свободным человеком, хотя формально я оставался рабом. Если раба нельзя наказать, он более чем наполовину свободен. У него есть владения, которые стоит защищать, — владения, обширные, как его сердце, и он поистине являет собой силу. Пока невольники мирятся со своей рабской жизнью и с телесными наказаниями, порой приводящими к смерти, всегда найдутся такие христиане, вроде мистера Кави, которые с удовольствием воспользуются их смирением. С того момента и до самого моего побега меня больше ни разу не подвергли порке.

Много раз они пытались выпороть меня, но ни разу не сумели этого сделать. Синяки мне случалось получать, о чем еще поведаю читателю ниже, однако описанный мною случай положил конец жестокостям и унижениям, на которые обрекало меня рабство.

ФРЕДЕРИК ДУГЛАС

(1818–1895)

«МОЕ РАБСТВО И МОЯ СВОБОДА»

## ТОЛКОВАНИЕ

Много лет спустя, размышляя об этих событиях в книге «Мое рабство и моя свобода», появившейся после того, как он, бежав на Север, стал выдающимся лидером аболиционистского движения, Дуглас писал: «Эта драка с мистером Кави... стала поворотным пунктом в моей „рабской жизни“. ...После нее я стал другим человеком... Я достиг той точки, когда перестаешь ощущать страх за свою жизнь. Это и сделало меня истинно свободным, хотя я и оставался рабом формально». До конца жизни он помнил этот урок и оставался бойцом. Перестав бояться и думать о последствиях, Дуглас, если и не стал полностью хозяином положения, все же добился определенной степени контроля над ситуацией, как физически, так и психологически. Стоило ему однажды изгнать из сердца укоренившийся, въевшийся страх — и перед ним открылась возможность действия: иногда открытого отпора, иногда хитрости и коварства. Из бесправного раба он превратился в человека с определенными возможностями и некоторой властью над ситуацией, и все это помогло ему стать полностью свободным, когда настало время.

Для того чтобы управлять ходом событий, прежде всего надо научиться владеть собой, управлять собственными чувствами. Злясь, нервничая, выходя из себя, вы только ограничиваете свои возможности. А в ситуации конфликта страх — самая опасная эмоция из всех возможных, она ослабляет, подрывает силы. Еще ничего не произошло, а страх уже поработочает вас, и вы упускаете инициативу, добровольно отдаете ее в руки противника. Неприятель располагает бесконечными возможностями держать вас под контролем, сдерживать, манипулировать вами. Властные, деспотичные типы наделены особым чутьем — ощущая вашу неуверенность и тревогу, они становятся еще большими тиранами. Прежде всего вам надлежит освободиться от страха, будь то страх смерти, боязнь последствий решительного поступка или опасения, что окружающие плохо о вас подумают. В тот самый момент, как вы отбросите страх, перед вами

откроются горизонты новых возможностей. А дело все в том, что в конечном счете большей властью располагает та из сторон, у которой имеется больше возможностей для решительных действий.

5. В самом начале своей профессиональной деятельности американский психиатр Милтон Эриксон (1901–1980) заметил, что его пациенты располагают громадным арсеналом средств, позволяющих контролировать отношения пациента с врачом. Они могли утаивать от него информацию или противиться его попыткам погрузить больного в гипнотический транс (Эриксон часто прибегал к гипнозу); могли подвергать сомнению его компетентность, настаивать, чтобы он больше с ними разговаривал, или подчеркивать безнадежность своего случая и тщетность попыток лечения. Все попытки взять ситуацию под свой контроль были, по сути дела, отражением тех проблем, с которыми сталкивались эти люди в повседневной жизни: они, пусть бессознательно и пассивно, прибегали к всевозможным приемам борьбы за власть, при этом скрывая от окружающих и даже от самих себя, что пользуются такими уловками. С годами Эриксон научился использовать пассивную агрессию своих пациентов, их хитроумные манипуляции в качестве инструментов, позволяющих изменить их и так помочь.

Эриксону нередко приходилось иметь дело с пациентами, которых заставил обратиться за помощью кто-то из близких, — супруг, родители. Недовольные этим, они пытались отомстить, намеренно скрывая информацию о своей жизни. Эриксон объяснял таким пациентам, что это нормально, даже хорошо, что они не желают полностью открываться перед доктором. Он даже настаивал, чтобы они утаивали от него любую интимную или деликатную информацию. Пациенты попадали в ловушку: получалось, что теперь, тая свои секреты, они покорно выполняют волю психиатра, а ведь добивались они противоположной цели. Обычно уже на втором сеансе, бунтуя против «навязанных» им условий, они настолько открывались, что выкладывали о себе решительно все.

Один человек во время первого визита начал беспокойно расхаживать по кабинету Эриксона. Он наотрез отказывался сесть и успокоиться, так что Эриксон не мог не только приступить к сеансу гипноза, но даже начать беседу. Выждав немного, Эриксон спросил у него: «Хотите сотрудничать со мной, продолжая расхаживать по кабинету?» Мужчина ответил на это странное предложение согласием. Тогда Эриксон деловито

поинтересовался, может ли он предложить пациенту, где ходить и с какой скоростью. Пациент согласился — он не видел в этом никакой проблемы. Спустя несколько минут Эриксон начал нерешительно, запинаясь, излагать пациенту свои указания; тот приостанавливался, чтобы послушать, как ему поступать дальше. Повторив эту процедуру несколько раз, Эриксон в конце концов предложил ему сесть в кресло, и пациент немедленно был погружен в гипнотический транс.

С теми, кто с циничным недоверием относился к лечению, Эриксон нарочно начинал с сеанса гипнотического воздействия (который оканчивался неудачей), после чего просил прощения за то, что прибег к этому методу. Он сам заводил разговор о своей недостаточной компетенции и о том, как часто его постигали неудачи. Эриксон прекрасно понимал, что подобным пациентам очень важно ощущать свое превосходство над врачом, а когда эта цель была достигнута, они, ощущая свое преимущество, незаметно для себя раскрывались, шли ему навстречу и легко входили в гипнотический транс.

Как-то на прием пришла женщина, которая рассказала, что ее муж постоянно твердит о своем якобы больном сердце, — поддерживая состояние тревоги, он подавлял ее, в чем, собственно, и была его главная цель. Врачи не находили у мужчины никаких отклонений, между тем у него действительно был болезненный вид, и он, судя по всему, искренне верил, что инфаркт неминуем. Женщина была в смятении, одновременно испытывая обеспокоенность, раздражение и вину. Эриксон посоветовал ей с сочувствием относиться к состоянию мужа, но в следующий раз, когда он заведет речь о приступе, вежливо прекратить разговор, сославшись на то, что ей нужно прибраться в комнатах. Затем ей было предложено разложить повсюду на видных местах брошюры с информацией о похоронных бюро и гробовщиках. В случае если муж вернется к этому разговору, она должна была подойти к столу в гостиной и начать пересчитывать сумму, обозначенную в его страховом полисе. В первый раз, когда все это было сделано, мужчина пришел в неистовство, однако брошюры из бюро и звук клавиш калькулятора были неприятны — на сей раз страх и тревогу пришлось испытать ему самому. Он был вынужден перестать шантажировать жену и прекратить запугивать ее разговорами о больном сердце и инфаркте.

ТОЛКОВАНИЕ

В отношениях с некоторыми людьми порой приходится испытывать неприятное чувство: вам кажется, что партнер старается перехватить инициативу, стать хозяином положения. Между тем придраться не к чему, очень трудно бывает определить, как это происходит, в чем выражается. Единственное, что ясно видно, так это, что характер отношений, как и направление, в котором они развиваются, определяете не вы — возникает ощущение, что от вас вообще ничего не зависит. Так и кажется, что все, что бы вы ни делали, только увеличивает власть вашего оппонента. Причина в том, что этот человек владеет тонкими, тайными приемами, позволяющими ему удерживать контроль. Эти уловки незаметны и эффективны, тем более что к ним нередко прибегают неосознанно. Такие люди легко добиваются своего, благодаря тому, что подвержены депрессиям, страдают повышенной тревожностью или перегружены работой. Они всегда — жертвы, их постоянно несправедливо обижают. Они требуют к себе внимания, а если вы его не уделяете, уж они-то сумеют заставить вас почувствовать свою вину. Бороться с ними почти невозможно, ведь они тут же могут обернуть дело так, будто вовсе не стремятся к власти над вами, так что вам же будет стыдно за дурные мысли. Они наделены более сильной волей, чем вы, но прекрасно умеют это скрывать. В результате они искусно вами манипулируют и, словно бы ничего и не предпринимая, ухищряются заставить вас почувствовать себя слабыми и беспомощными.

Чтобы изменить положение дел, вам прежде всего необходимо признать, что они совсем не так беспомощны, как хотят это представить. Второе: таким людям нужно, чтобы все шло так, как хотят они; если реализации этой потребности что-то угрожает, они готовы любыми средствами отстаивать свои интересы. Научитесь не задевать их и не будить агрессивность — не спорьте с ними, не жалуйтесь, не пытайтесь достучаться и в чем-то убедить. Они лишь почувствуют угрозу, ощутят себя в роли жертвы и будут пытаться постоять за себя и отомстить. Вместо этого попытайтесь применить систему доктора Эриксона. С сочувствием относитесь к их настроениям, но поворачивайте все таким образом, чтобы казалось, будто все, что бы они ни делали, на самом деле совпадает с вашими желаниями. Это заставит их растеряться, ведь выходит, что они все время действуют с вами заодно, даже когда начинают бунтовать. Динамика слегка изменится, и вам легче будет добиться желательных сдвигов в отношениях. Точно так же, если ваш партнер пользуется в



качестве оружия собственной слабостью (например, физической, как у господина с «инфарктом»), вы можете добиться того, что этот шантаж против вас перестанет работать, — для этого нужно довести угрозы до уровня пародии, абсурда или сделать их болезненными для самого шантажиста. Единственный способ справиться с пассивным противником — превзойти его в этом искусстве и незаметно взять власть в свои руки.

#### ОБРАЗ: Боксер.

*Умелый боец не полагается на мощный удар или на быстроту реакций. Вместо этого он определяет подходящий для него темп боя, атакует и отступает в том ритме, который удобен ему; он контролирует ринг, теснит противника к центру, к канатам, приближается или удаляется от него. Властвуя над временем и пространством, он сеет смятение, вынуждает делать ошибки, заставляет соперника пасть духом, а это предшествует физическому поражению.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Для того чтобы обеспечить себе передышку, необходимо обременить неприятеля заботой. Это принудит защищаться, а уж если он перейдет в оборону, ему уже не подняться на протяжении всей кампании.

Фридрих Великий (1712–1786)

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

У этой стратегии нет оборотной стороны. Любая попытка представить дело так, будто вы не контролируете ситуацию, отказ от того, чтобы повлиять на отношения, — это в действительности форма контроля. Отказываясь от контроля, передавая его другим, вы приобретаете своего рода скрытую власть, которая со временем поможет в достижении ваших собственных целей. К тому же именно от вас зависит, кому принадлежит контроль, вы это определяете, когда передаете или уступаете его кому-то. Борьба за власть, за первенство в отношениях существует, от этого никуда не деться. Те, кто утверждает, что это не так, ведут самую коварную, самую потаенную игру ради достижения той же цели.

## **Бей по болевым точкам: стратегия центра тяжести**

У любого человека имеется источник силы, который питает и поддерживает его. Изучайте своего неприятеля, стараясь обнаружить, где кроется у него этот источник, этот центр тяжести, обеспечивающий устойчивость всей структуры. Таким центром может быть богатство, популярность, высокая должность, удачная стратегия. Меткий удар, нанесенный в эту точку, способен причинить боль и нешуточные страдания. Выясните, что особенно дорого противной стороне, что она лелеет и бережет, — именно туда вы и должны ударить.

## КАК РУШАТСЯ КОЛОССЫ

В 210 году до н. э. молодого римского полководца Публия Корнелия Сципиона Младшего (впоследствии получившего почетное добавление к имени — Африканский) направили в Северо-Восточную Испанию с довольно простым заданием. Ему предстояло удерживать большой участок вдоль реки Эбро, чтобы не пропустить могучую карфагенскую армию, которая угрожала, форсировав реку, захватить весь полуостров. Сципион впервые выступал в роли командующего армией; глядя на темную воду и обдумывая план действий, он испытывал необычные, смешанные чувства.

Восемью годами раньше великий карфагенский полководец Ганнибал форсировал Эбро, направляясь на север. Он продвинулся вперед до самой Галлии, а оттуда, захватив римлян врасплох, перешел через Альпы в Италию. Сципион, которому в то время было всего восемнадцать, принимал участие в первых боях на итальянской земле, сражаясь рядом со своим отцом, полководцем. Он собственными глазами видел тогда, на что способен грозный африканец, каковы в деле его солдаты. Ганнибал управлял небольшим войском просто виртуозно, используя возможности великолепно обученной кавалерии. Его неистощимая изобретательность позволяла постоянно переигрывать римлян, заставляя их терпеть одно за другим унижительные поражения, — заключительным аккордом стал разгром римских легионов в битве при Каннах (это произошло в 216 году до н. э.). Тягаться с Ганнибалом Сципиону было нелегко — и он признавал это. Ему снова казалось, что Рим ожидает неминуемое позорное поражение.

Власть над стратегическими очагами, или центрами силы, в любой войне, большой или малой, локальной или тотальной, есть важнейшее преимущество, к которому стремится любой стратег. Это основное условие, залог успеха в ведении войны. Добившись этого и получив возможность управлять ходом войны, воздействуя на эти очаги, стратег должен совершенно ясно осознавать, в каком именно направлении действует тот или иной очаг силы, и представлять себе, какой эффект вызовет он, когда цель будет достигнута. Мало того, необходимо, чтобы в месте, куда направлен удар, противник оказался более уязвимым, чем обычно. В идеале он может поразить яремную вену целого народа. В самом крайнем случае следует вызвать какое-то болезненное ощущение, причем достаточно сильное, чтобы способствовать еще большему укреплению способности стратега контролировать и управлять. Говоря упрощенно, стратегу следует направлять центры силы в войне в те

места противника, которые для последнего чрезвычайно важны и в то же время наиболее уязвимы.

Дж. С. Уайли,  
КОНТР-АДМИРАЛ ВМФ США  
«Военная стратегия», 1967

Вспоминал Сципион и о двух событиях, последовавших за сражением при Каннах, которые произвели на него неизгладимое впечатление. Во-первых, у него не выходило из головы, что римский военачальник по имени Фабий придумал наконец, как справиться с Ганнибалом. Римлянин разработал стратегию, согласно которой, разместив легионы в горах и избегая лобовых столкновений, он, Фабий, наносил бы точечные удары, утомляя и изматывая карфагенскую армию, сражавшуюся вдали от дома (который находился на территории современного Туниса). Стратегия помогала бы сдерживать карфагенян, но для Сципиона было очевидно, что она ничуть не менее утомительна для самих римлян, которым предстояло вести длительную борьбу и при этом все же иметь опасного врага у самых дверей. К тому же предлагаемый план ни при каких обстоятельствах не мог привести к реальной победе над Ганнибалом.

Было свежо в памяти и другое событие. Спустя год после того, как Ганнибал занял Испанию, отец Сципиона был направлен туда, чтобы попытаться выбить карфагенян. У Карфагена на протяжении многих лет были колонии в Испании, испанские копи приносили немалое богатство. Карфаген использовал территорию Испании как плацдарм для обучения своих солдат и как базу, откуда весьма удобно было вести войну с Римом. Шесть лет отец Сципиона воевал с карфагенянами на Иберийском полуострове, но так и не добился успеха — кампания закончилась его поражением и смертью в 211 году до н. э.

По мере того как Сципион знакомился с отчетами о положении дел на реке Эбро, у него в уме начал складываться план: одним решительным маневром он смог бы отомстить за отца, погибшего год назад, показать эффективность своей стратегии, которая — он был в этом уверен — намного превосходила планы Фабия, а также положить начало грядущему краху не только Ганнибала, но и самого Карфагена. К югу от его позиций лежал город Новый Карфаген (ныне испанский город Картахена), столица карфагенян в Испании. Именно там они хранили свои несметные богатства, отсюда снабжали армию, здесь же содержали заложников, взятых во время стычек с разными испанскими племенами, — их держали

на случай бунтов и мятежей, чтобы предлагать в качестве выкупа. В тот момент карфагенские войска — а они вдвое превышали численностью римскую армию — были рассеяны по всей стране, где занимались тем, что покоряли местные племена и утверждали свое господство. Чтобы добраться до Нового Карфагена, им потребовались бы несколько дней пути. К тому же Сципиону удалось узнать, что между карфагенскими военачальниками не все гладко, идет свара из-за денег и должностей. В Новом Карфагене между тем размещался небольшой отряд, не превышавший тысячи человек.

Не подчинившись приказу встать лагерем на Эбро, Сципион морем продвинулся на юг и напал на Новый Карфаген. Город, защищенный крепостными стенами, считался неприступным, однако Сципион рассчитал все таким образом, чтобы его дерзкая атака совпала с отливом в лагуне, подходившей к городу на севере. Благодаря этому римлянам удалось без труда вскарабкаться по стенам и проникнуть в город. Новый Карфаген был взят. Один ход позволил Сципиону коренным образом изменить ситуацию. Римляне заняли ключевую позицию в Испании; в их руках оказались деньги и стратегические запасы, от которых полностью зависели карфагеняне в Испании; они могли рассчитывать на поддержку освобожденных ими заложников, которые могли поднять против карфагенян поработанные племена. За несколько лет Сципион добился того, что вся Испания постепенно перешла под контроль Римской империи.

Человеку необходимо горло, чтобы легко дышать и поддерживать жизнь. Если сдавить ему горло, все пять жизненных органов утратят свою чувствительность и перестанут нормально работать. Он не сумеет расправить члены — те онемеют и застынут в неподвижности. Человек едва ли способен пережить такое. Поэтому, лишь заведя знамена врага и услышав его барабаны, мы должны первым делом разузнать, где у них располагаются спина и горло. Тогда мы сможем напасть на них со спины и сдавить им горло. Это превосходная стратегия победы над врагом.

«36 ВОЕННЫХ СТРАТЕГИЙ  
ДРЕВНЕГО КИТАЯ»

В 205 году до н. э. Сципион возвратился в Рим героем, однако полностью с Ганнибалом не было покончено, он по-прежнему представлял серьезную угрозу для внутренних районов Италии. Сципион теперь собирался начать войну в Африке, самому отправиться в Карфаген. Это был единственный способ добиться, чтобы Ганнибал убрался из Италии, и

единственный способ покончить с карфагенской угрозой. Но Фабий до сих пор оставался главнокомандующим римской армией, и мало кто видел резон в том, чтобы отправляться воевать с Ганнибалом так далеко от Рима — и от самого Ганнибала.

Правда, и престиж Сципиона был очень высок, так что римский сенат после долгих раздумий все же дал ему армию — маленькую и не лучшего качества — на проведение кампании.

Не тратя даром времени на препирательства, Сципион поторопился заключить союз с Масиниссой, царем соседнего с Карфагеном государства. Масинисса согласился предоставить в распоряжение Сципиона свою многочисленную и отлично подготовленную кавалерию.

Итак, весной 204 года до н. э. Сципион отплыл в Африку и высадился близ Утики, поселения, расположенного недалеко от Карфагена. Захваченные врасплох карфагеняне растерялись было, но быстро собрались и сумели задержать войска Сципиона на небольшом полуострове на подходе к городу. Римляне попали в незавидное положение. Если бы Сципиону удалось обойти противника, стоявшего на пути, он сумел бы, будучи в сердце вражеской страны, обернуть ситуацию в свою пользу, но это представлялось абсолютно невыполнимым — не было никакой надежды прорвать плотное карфагенское оцепление. Долгое пребывание в западне было чревато весьма серьезными последствиями: припасы рано или поздно подошли бы к концу, а это означало неминуемое поражение. Сципион начал переговоры, а тем временем пытался выведать как можно больше о карфагенской армии.

Вестники Сципиона сообщили ему, что у неприятеля два лагеря: один для армии карфагенян, другой — для союзников, нумидийцев. Лагерь союзников представлял собой беспорядочное скопление тростниковых хижин. У карфагенян он казался более упорядоченным, но постройки в нем были из тех же легковоспламеняющихся материалов.

Прошло несколько недель. Сципион, казалось, пребывал в нерешительности. Он то начинал переговоры с карфагенянами, то внезапно сворачивал их. Но вот однажды ночью люди Сципиона незаметно прокрались в лагерь нумидийцев и подожгли тростниковые хижины. Пламя стремительно распространялось, африканские солдаты, спасая свои жизни, разбегались во все стороны. Разбуженные шумом от поднявшегося переполоха, карфагеняне открыли ворота, чтобы прийти на выручку союзникам, но в суматохе никто не заметил римлян, которые сумели

пробраться и в карфагенский лагерь и поджечь его. В этой ночной битве противник понес громадные потери — почти половина солдат погибли, остальные отступили в Нумидию и Карфаген.

Теперь Сципиону путь был открыт. Он брал город за городом, продвигаясь так же быстро, как раньше Ганнибал по Италии. Затем римлянин высадил войска в порте Тунис, откуда были видны стены Карфагена. Теперь пришла очередь паниковать карфагенянам. Ганнибал, великий полководец, был незамедлительно отозван из Италии. В 202 году до н. э., после шестнадцати лет военных действий в опасной близости от Рима, он все же был вынужден оставить Италию.

Ганнибал, высадив свою армию южнее Карфагена, намеревался сразиться со Сципионом. Однако римлянин отступил на запад, к долине реки Баградас, — там лежали самые плодородные земли, залог экономического благополучия Карфагена. Оказавшись в долине, войско Сципиона ломало и крушило все на своем пути. Ганнибал рассчитывал, что воевать придется рядом с Карфагеном, где были и припасы, и убежище. Вместо этого ему пришлось преследовать Сципиона, пока Карфаген не лишился своих лучших земель. А Сципион все отступал, не вступая в бой. Так ему удалось заманить Ганнибала в Заму — город, где он занял надежную оборонительную позицию, вынудив Ганнибала расположиться лагерем в пустынном и безводном месте.

Теперь настало время двум армиям померяться силами в бою. Измученные погоней за Сципионом, карфагеняне, против кавалерии которых к тому же выступила конница Масиниссы, потерпели поражение, и Ганнибал, у которого не было достаточно близко убежища, куда он мог бы отступить со своими людьми, вынужден был капитулировать. Карфаген вступил в мирные переговоры и принял тяжелейшие условия мира, навязанные Сципионом и сенатом, — в них входили такие пункты, как сожжение всего флота, обязательство не воевать без разрешения Рима, и, разумеется, пункты, касающиеся потери земель. Карфаген как основная сила в Средиземноморье, тот Карфаген, который много лет представлял угрозу Риму, фактически прекратил свое существование.

Третий сёгун Измицу обожал поединки на мечах. Однажды, намереваясь посмотреть, как один из лучших его фехтовальщиков будет демонстрировать свое искусство, он заметил среди собравшихся прекрасного наездника по имени Сува Бункуро и тут же обратился к нему с просьбой выступить. Бункуро ответил, что почтет за счастье, если только ему позволят сражаться верхом на коне,

добавив, что верхом он может поразить любого. Иэмицу с восторгом велел своим фехтовальщикам сразиться с Бункуро в том стиле, который он предпочтет. Как оказалось, Бункуро хвастал не зря. Управляться с мечом, удерживаясь на спине у испуганной лошади, в те времена мог не всякий, так что Бункуро без труда управлялся со всеми всадниками, которые только приближались к нему. Раздосадованный Иэмицу велел Муненори выйти против наездника. Хотя Муненори и не собирался биться в тот раз, он беспрекословно повиновался. Когда его лошадь приблизилась к Бункуро, Муненори вдруг резко натянул поводья и плашмя ударил коня соперника деревянным мечом по носу. Конь Бункуро встал на дыбы, и, пока знаменитый наездник пытался удержаться в седле, Муненори столкнул его вниз.

ХИРОАКИ САТО  
«МЕЧ И РАЗУМ», 1985

## ТОЛКОВАНИЕ

Часто оказывается, что посредственного полководца от незаурядного отличают не стратегии, не маневры, а в дение — они просто смотрят на одну и ту же проблему под разными углами зрения. Талантливый полководец, освободившись от удушающих оков предвзятости и условностей, просто и естественно находит верную стратегию.

Римляне были ослеплены репутацией Ганнибала — гения стратегической мысли. Они были так запуганы, что осмеливались противопоставить ему лишь осторожные действия, их стратегические планы состояли в том, чтобы избегать его или как-то препятствовать его действиям. Сципион Африканский просто взглянул на дело с другой стороны. Всякий раз предметом рассмотрения была не вражеская армия, даже не командующий неприятелей, а основа их благополучия — самые уязвимые места, в которые можно нанести удар. Он сознавал, что основа военной мощи — не в самой армии, а в ее основании, в тех структурах или обстоятельствах, которые ее поддерживают и делают ее существование возможным: деньги, ресурсы, народная поддержка, союзники. Он выявлял эти подпорки и наносил по ним точные удары.

Первым шагом было то, что Сципион определил: центр притяжения для Ганнибала находится в Испании, а не в Италии. Ключевым пунктом в Испании был Новый Карфаген. Он не стал устраивать масштабных сражений, а захватил Новый Карфаген и круто изменил ход войны. Теперь Ганнибал, лишенный основной своей военной базы и коммуникаций, в значительно большей степени зависел от другой основной опорной базы —



собственно Карфагена, его богатства и ресурсов. Поэтому Сципион предпринял войну в Африке. Оказавшись в западне близ Утики, он нашел способ разобраться в том, что именно составляло основу мощи неприятеля. Сципион понял, что не так сильны были сами армии Ганнибала, сколь выгодны занимаемые ими позиции: если вынудить африканцев оставить свои лагеря, то, не неся никаких потерь и избегая непосредственного столкновения, можно обнажить ахиллесову пяту Карфагена. Руководствуясь этим, он поджег лагерь и заставил неприятеля оставить позиции. После этого, вместо того чтобы напасть на Карфаген — мало кто из полководцев устоял бы от соблазна заполучить манящую, как магнит, награду, — он нанес удар в гораздо более чувствительную для карфагенян точку: плодородные сельскохозяйственные угодья, источник материального благополучия страны. Наконец, вместо того чтобы преследовать Ганнибала, он заставил его гоняться за собой, заманил его в сердце страны, туда, где он был лишен поддержки. Теперь, когда Сципион полно и окончательно вывел карфагенян из равновесия, их капитуляция была решенным делом.

Власть обманчива. Если сравнить противника с боксером, то мы в первую очередь обращаем внимание на его удар. Но есть что-то более важное для него, чем сила кулака: например, ноги — если колени ослабеют и подкосятся, противник потеряет равновесие, не сумеет уверенно передвигаться по рингу, увертываться от кулаков, на него обрушится град ударов. В такой ситуации он начнет промахиваться, будет бить все слабее, пока дело не завершит нокаут.

При встрече со своим неприятелем не сосредотачивайтесь только на силе его кулака. Позволить вовлечь себя в любой обмен ударами, будь то в жизни или на войне, — это, надо признать, верх глупости и нежелания думать. Власть зиждется на равновесии и поддержке — вот и присмотритесь, что же поддерживает вашего противника, и помните при этом — то, что удерживает его на плаву, может способствовать и его падению. Человек, точно так же как и армия, обычно черпает свою силу одновременно из трех-четырех источников: деньги, популярность, умелое маневрирование, какие-то конкретные преимущества, наработанные им ранее. Устраните один из этих источников, и ему придется в большей степени опираться на оставшиеся; уберите их — и он побежден. Добейтесь, чтобы у боксера ослабли ноги, пусть он пошатнется, утратит

уверенность — и тогда безжалостно бейте. Никакой колосс не устоит, если ноги его разбиты.

*Если снять у стрелы хвостовое оперение, то, даже если останутся древко и острый наконечник, она не сможет проникнуть глубоко.*

Цянъ Сюань,  
СТРАТЕГ ДИНАСТИИ МИН (нач. XVII в.)

#### Ключи к военным действиям

Естественно, что на войне основное внимание уделяется материальным сторонам конфликта — в первую очередь людям, техническому оснащению, боевой технике. Лучшие стратеги всегда интересуются неприятельской армией, ее огневой мощностью, мобильностью, резервами. Война есть нечто тревожное, вызывающее бурю эмоций, к тому же она несет реальную, физическую угрозу, поэтому требуется огромное усилие, чтобы подняться выше этого уровня и задать другой вопрос: что движет неприятельской армией? откуда неприятель черпает стойкость и силу? кто направляет его действия? каковы скрытые источники его мощи?

Большинство людей заблуждаются, рассматривая войну как нечто, что происходит само по себе и никак не связано с остальными сферами человеческой жизни и деятельности. В действительности война — это форма власти, которую Карл фон Клаузевиц называл «продолжением политики иными средствами», а любые формы власти имеют, по сути, сходную структуру.

То, что сразу бросается в глаза, если речь заходит о власти, так это ее очевидные, внешние проявления, которые способны увидеть и ощутить те, кто находится рядом. В случае с армией это ее численность, вооружение, демонстрация выучки и дисциплины, активные наступательные действия. В самой природе власти заложено стремление демонстрировать свои сильные стороны, казаться устрашающей и грозной, сильной и решительной. Но подобные демонстрации силы зачастую оказываются преувеличением, а то и вовсе беспардонной ложью. А под сверкающей поверхностью скрываются опоры, на которых зиждется власть, ее «центр тяжести», по выражению фон Клаузевица — он определял этот центр как «средоточие всей власти и движущая сила, от которой зависит все». А часть, управляющая целым, есть нечто вроде нервного центра.

В том, чтобы поразить эту часть, нейтрализовать ее или вообще разрушить, и состоит высшая стратегическая цель войны, ибо, лишившись ее, рухнет и вся структура целиком. У неприятеля могут быть великолепные полководцы, превосходные солдаты, как в случае с Ганнибалом и его непобедимой армией, завоевавшей значительную часть Италии, но отсутствие центра тяжести парализует даже самую сильную армию, лишает ее действия слаженности.

Основная задача поэтому — подвергнуть анализу неприятельские силы и нащупать те самые центры тяжести. Важно при этом не позволить противнику обмануть себя демонстрацией грозной мощи и акциями устрашения — не поддавайтесь искушению принять фасад, яркую обертку за истинную движущую силу. Для того чтобы докопаться до сути, вам придется потрудиться, продвигаясь к цели постепенно, шаг за шагом, снимая слой за слоем и обнажая сокровенное нутро. Вспомните о Сципионе, который сначала сумел понять, что для Ганнибала важна Испания, потом — что Испания зависит от Карфагена, потом — что Карфаген нуждается в материальном процветании, источником которого являются определенные регионы. Нанесите удар по источнику благосостояния, как это сделал Сципион, и вся громада рухнет к вашим ногам.

Для того чтобы определить искомый центр тяжести, вам нужно будет изучить структуры и культуру, в рамках которых он существует. Если ваш неприятель — отдельные люди, вам предстоит разобраться в их психологии, установить, что выводит их из равновесия, изучить их образ мыслей и их систему приоритетов.

Разрабатывая стратегический план, который позволил добиться поражения Соединенных Штатов во вьетнамской войне, генерал Во Нгуен Дзяп точно определил, что центр тяжести американской демократии лежит в политической поддержке граждан страны. Если такая общественная поддержка у властей есть — как во время Второй мировой войны, когда американцы единодушно поддерживали ведение военных действий, — то страна способна вести войну, добиваясь победы. В отсутствие такой поддержки, однако, любые усилия обречены. Организовав операцию «Тет» в 1968 году, Дзяп сумел подорвать общественную поддержку войны в США. Ему удалось постичь суть американской культуры и благодаря этому верно выбрать цель и поразить ее.

Чем сильнее централизованы неприятельские силы, тем более сокрушительным может оказаться удар, нанесенный по их вождю. Эрнан Кортес сумел завоевать Мексику с горсткой солдат благодаря тому, что захватил в плен Монтесуму, императора ацтеков. Монтесума был центром, вокруг которого вращалась вся жизнь империи; без него ацтекская цивилизация рухнула. Когда Наполеон напал на Россию в 1812 году, он рассчитал, что, заняв ключевой город, Москву, вынудит русских капитулировать. Однако расчет полководца оказался неверным: центром тяжести для привыкшего к авторитарной власти народа оказался не город, а царь-батюшка, который был решительно настроен на продолжение войны до победного конца. Потеря Москвы только усилила эту, поддержанную всей нацией, решимость.

У менее централизованного противника может оказаться несколько разрозненных центров тяжести. Самое главное в этом случае — дезорганизовать их, внести рассогласованность, нарушив сообщение между ними. Именно так поступал генерал Дуглас Макартур во время Тихоокеанской кампании в ходе Второй мировой войны: он не старался захватить все острова, а занял лишь несколько ключевых, так что японцы оказались разбросаны на громадные расстояния и потеряли возможность поддерживать связь между собой. Вообще, разрушение коммуникационных линий противника в любом случае осмысленно со стратегической точки зрения; если отдельные части не способны координировать свои действия с целым, это неизбежно приводит к хаосу.

Центром тяжести вашего неприятеля может быть что-то абстрактное, например какое-то качество, идея, нечто такое, от чего он зависит, что для него немаловажно: личная репутация, умение произвести впечатление, его непредсказуемость. Но эти сильные стороны могут превратиться в уязвимые точки, если вам удастся выставить их в непривлекательном свете или сделать бесполезными и неприменимыми. Сражаясь со скифскими племенами на территории современного Ирана, Александр Македонский определил, что сильной стороной скифов, их центром тяжести была превосходная выучка конников, мобильность и подвижная, почти хаотическая манера ведения боя. Он придумал, как нейтрализовать эти качества, заманив скифов в такую местность, где они не могли ни сражаться верхом, ни применить свои излюбленные тактические приемы. После этого победа досталась ему без труда.

Для того чтобы определить центр тяжести неприятеля, вы должны постараться забыть о своей собственной тенденции рассуждать в привычных вам категориях или считать, что его ценности, возможно, совпадают с вашими. Когда Сальвадор Дали в 1940 году приехал в Соединенные Штаты, полный желания покорить страну, добиться признания своего таланта и разбогатеть, им руководил точный и умный расчет.

В артистических кругах Европы художнику пришлось вначале расположить к себе критиков, добиться репутации «серьезного» творца. В Америке, однако, подобная слава, напротив, обрекала его на отчуждение от широкой публики и существование в узком замкнутом мирке. Истинный центр тяжести представляли собой американские средства массовой информации. Дали правильно оценил ситуацию, рассудив, что шумиха в газетах откроет его для американской публики, а уж восторженная публика превратит в звезду.

Во время гражданской войны в Китае в конце 1920-х — начале 1930-х годов большинство коммунистов считали необходимым сосредоточить основное внимание на городах, подобно тому, как делали большевики в России. Но Мао Цзэдун, которого в догматичной компартии считали тогда отщепенцем, сумел объективно взглянуть на свою страну и понял, что центр тяжести падает на многочисленное крестьянство. Сумев привлечь крестьян на свою сторону, убеждал он, можно рассчитывать на безоговорочную победу революции. Это прозрение оказалось верным и действительно привело коммунистов к победе. Это доказывает, что, верно определив центр тяжести, можно добиться поистине невероятных успехов.

Часто мы скрываем свои источники власти, прячем их от посторонних глаз; то, что большинство людей считают центром тяжести, на самом деле нередко лишь фасад. Но иногда неприятель выдает свой центр тяжести благодаря тому, что изо всех сил пытается его защитить. Ведя войну в штате Джорджия, генерал Уильям Текумсе Шерман обнаружил, что южане особенно рьяно стараются сохранить Атланту. Этот город вместе с окрестностями представлял собой промышленный центр Юга, а значит, и его центр тяжести.

Берите пример с Шермана, нацеливайте удар на то, что неприятель ценит превыше всего, или угрожайте, сделайте все, чтобы отвлечь силы противника с других позиций и заставить его перейти в оборону.

В любой группе власть и влияние рано или поздно переходят к горстке людей, которые управляют кулуарно, негласно. Этот тип власти лучше всего действует, если не выставлять его на всеобщее обозрение. Если вам удалось обнаружить этих закулисных кукловодов, можете считать свою войну выигранной. Президент США Франклин Рузвельт сталкивался во время Великой депрессии с таким множеством разнообразных проблем, что было трудно определить, на что же следует направить энергию, как употребить данную ему власть. В итоге он понял, что главное, что он должен сделать, чтобы провести реформы, — добиться расположения и поддержки конгресса. Тогда в конгрессе были люди, в руках которых сосредоточивалась реальная власть. Рузвельт сконцентрировал усилия на том, чтобы договориться с лидерами, уговорить их, обольстить, для чего пустил в ход свое удивительное обаяние. В этом заключался один из секретов его успеха.

Настоящим двигателем группы является оперативный центр управления, своего рода мозг, обрабатывающий поступающую информацию и принимающий необходимые решения. Нарушение деятельности этого мозга приведет к дезорганизации всей вражеской армии. Прежде чем начать сражение, Александр Македонский знакомился с тем, как организована неприятельская армия, стараясь как можно более точно определить расположение командного пункта, а потом либо атаковал, либо изолировал его, лишая мозг возможности управлять действиями тела.

Примеры есть даже в таком спорте, как бокс: Мухаммед Али, разрабатывая стратегию, чтобы поразить своего заклятого врага Джо Фрезера, решил избрать мишенью душевное состояние Фрезера — важнейший центр тяжести любого человека. Перед каждым боем Али донимал Фрезера, приводил в бешенство, называя дядей Томом, орудием в руках белого человека. Он продолжал свои поддразнивания и во время боя, осыпая Фрезера язвительными насмешками прямо на ринге. Дело дошло до того, что Фрезер не мог спокойно слышать об Али, при виде его он терял самообладание и впадал в неистовство. Добившись такой власти над настроениями Фрезера, Али мог справиться с ним и физически.

В случае какого-либо конфликта научитесь определять сильные стороны противников, источник их власти, то, что дает им самую надежную опору. Если вам удастся это узнать, у вас появятся многочисленные стратегические возможности, много углов для атаки — иногда лучше

незаметно и тонко подрывать силу противника, вместо того чтобы вступать в открытую схватку. Вы не сможете вызвать более сильную панику в рядах неприятеля, чем дав ему осознать, что он не может использовать свои сильные стороны.

Сыны Израиля воззвали к Господу Богу своему, потому что они пришли в уныние, так как все враги их окружили их, и им нельзя было бежать от них. Вокруг них стояло все войско Ассирийское, — пешие, колесницы и конница их, — тридцать четыре дня; у всех жителей Ветилуи истощились все сосуды с водою. [...] И уныли дети их и жены их и юноши, и в изнеможении от жажды падали на улицах города и в проходах ворот. И уже не было в них крепости. [...] Когда она [Иудифь] перестала взывать к Богу Израилеву и окончила все эти слова, то поднялась на ноги, позвала служанку свою и вошла в дом, в котором она проводила субботние дни и праздники свои. Здесь она сняла с себя вретиче, которое надевала, сняла и одежды вдовства своего, омыла тело водою и намастилась драгоценным миром, причесала волосы и надела на голову повязку, оделась в одежды веселия своего, в которые она наряжалась во дни жизни мужа своего Манассии; обула ноги свои в сандалии и возложила на себя цепочки, запястья, кольца, серьги и все свои наряды, и разукрасила себя, чтобы прельстить глаза мужчин, которые увидят ее. [...] Они шли прямо долиною, и встретила Иудифь передовая стража Ассириян, и взяли ее и спросили: чья ты, откуда идешь и куда отправляешься? Она сказала: я дочь Евреев, и бегу от них, потому что они будут преданы вам на истребление. Я иду к Олоферну, вождю вашего войска, возвестить слова истины и указать ему путь, которым он пойдет и овладеет всею нагорною странюю, так что не погибнет из мужей его ни один человек и ни одна живая душа. Когда эти люди слышали слова ее и всматривались в лице ее, она показалась им чудом по красоте, и они сказали ей: [...] ступай же к шатру его [...]. Когда ты станешь перед ним, не бойся сердцем твоим, но выскажи слова твои, и он тебя облагодетельствует. [...] Понравились слова ее Олоферну и всем слугам его. Они дивились мудрости ее и говорили: от края до края земли нет такой жены по красоте лица и по разумным речам. [...] В четвертый день Олоферн сделал пир для одних слуг своих и не пригласил к услужению никого из приставленных к службам. И сказал евнуху Вагою, управлявшему всем, что у него было: ступай и убеди Еврейскую женщину, которая у тебя, придти к нам и есть и пить с нами [...]. Вагой, выйдя от Олоферна, пришел к ней [...]. Иудифь сказала ему: кто я, чтобы прекословить господину моему? Поспешу исполнить все, что будет угодно господину моему, и это будет служить мне утешением до дня смерти моей. Она встала и нарядилась в одежду и во все женское украшение [...] Затем Иудифь пришла и возлегла. Подвиглось сердце Олоферна к ней, и душа его взволновалась; он сильно желал сойтись с нею и искал случая обольстить ее с того самого дня, как увидел ее. И сказал ей

Олоферн: пей же и веселись с нами. А Иудифь сказала: буду пить, господин, потому что сегодня жизнь моя возвеличилась во мне больше, нежели во все дни от рождения моего. [...] А Олоферн любовался на нее и пил вина весьма много, сколько не пил никогда, ни в один день от рождения. Когда поздно стало, рабы его поспешили удалиться, а Вагой, отпустив предстоявших пред лицом его господина, затворил шатер снаружи, и они пошли к постелям своим [...]. В шатре осталась одна Иудифь с Олоферном, упавшим на ложе свое, потому что был переполнен вином. [...] Потом, подойдя к столбику постели, стоявшему в головах у Олоферна, она сняла с него меч его и, приблизившись к постели, схватила волосы головы его [...]. И изо всей силы дважды ударила по шее Олоферна и сняла с него голову и, сбросив с постели тело его, взяла со столбов занавес. Спустя немного она вышла и отдала служанке своей голову Олоферна, а эта положила ее в мешок со съестными припасами [...]. Вагой [...] вошел в спальню и нашел, что Олоферн мертвый лежит у порога и голова его снята с него. И он громко воскликнул с плачем, стоном и крепким воплем, и разорвал свои одежды. Потом вошел в шатер, в котором пребывала Иудифь, и не нашел ее. Тогда он выскочил к народу и закричал: рабы поступили вероломно; одна Еврейская жена опозорила дом царя Навуходоносора, ибо вот Олоферн на полу, и головы нет на нем. Когда услышали эти слова начальники войска Ассирийского, то разорвали одежды свои, и душа их сильно смутилась, и раздался у них крик и весьма сильный вопль среди стана. Когда бывшие в шатрах услышали о том, что случилось, то смутились, и напал на них страх и трепет, и ни один из них не остался в глазах ближнего, но все они бросившись бежали по всем дорогам равнины и нагорной страны. [...] Как скоро услышали об этом сыны Израиля, все дружно напали на них и поражали их до Ховы [...]

Иудифь, 7:19–20, 22; 10:1–4, 11–16;  
11:20–21; 12:10–11, 13, 14–15, 16–18, 20;  
13:1–2, 6–10; 14: 14–19; 15:1–2, 5

#### ОБРАЗ: Стена.

*Неприятели укрываются за высокой стеной, которая надежно защищает от самозванцев и незваных гостей. Не бейтесь о стену головой и не устраивайте осаду; лучше изучите фундамент и поищите подпорки, на которые она опирается, которые придают ей устойчивость. Сделайте подкоп, и, как только фундамент провалится, стена обрушится сама собой.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ



Первое: сводить всю тяжесть неприятельского могущества к возможно меньшему числу центров тяжести, и если это удастся, то к одному; второе: удары против этих центров тяжести сводить к возможно меньшему числу основных операций, а лучше к одной... Действительное сокрушение противника достигается... лишь тем, что мы непрерывно будем идти по следу самого ядра неприятельских сил, бросая в дело все, чтобы все выиграть.

*КАРЛ ФОН КЛАУЗЕВИЦ  
(1780–1831)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Центр тяжести есть у любого живого существа. Даже самой децентрализованной группе необходимо общение, поэтому и она зависит от коммуникационной сети — самого уязвимого для нападения места. У этого принципа нет и не может быть обратной стороны.

## **Порази противников поодиночке: стратегия «разделяй и властвуй»**

При виде неприятеля не позволяйте себя утратить. Вместо того чтобы ужасаться грозному виду, постарайтесь рассмотреть, из каких частей составлено это кажущееся целое. Разделяя части, сея раздоры и внутренние противоречия, вы сумеете ослабить и одолеть противника, намного превосходящего вас по силе. Планируя атаку, обрабатывайте своих врагов, промывайте мозги, спровоцируйте конфликт в их рядах. Изучайте связи и сочленения, все, что объединяет людей в коллектив или связывает одну группу с другой. Разделение ослабляет, а места соединений — наиболее слабая часть в любой структуре. Оказавшись лицом к лицу с врагом или любыми неприятностями, превратите крупную проблему в несколько мелких, победа над которыми определенно возможна.

## ЦЕНТРАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ

Однажды августовским утром 490 года до н. э. по Афинам разнеслась весть о том, что в двадцати четырех милях севернее города к прибрежным равнинам Марафона подошел огромный персидский флот. Над городом нависли растерянность и тревога, люди чувствовали, что Афины обречены. Ни для кого из афинян намерения персов не были секретом — захватить их город, разрушить молодую демократию и восстановить на троне недавно свергнутого тирана Гиппия, продать в рабство многих и многих жителей Афин. Лет за восемь до того Афины высылали свои корабли на помощь греческим городам в Малой Азии, восставшим против царя Дария, правителя Персидской империи. Афиняне вернулись домой довольно скоро: после первых же сражений стало очевидно, что восстание обречено на провал. Однако они приняли участие в поджоге города Сарды, который сгорел дотла, и Дарий жаждал отмщения за этот возмутительный поступок.

Казалось, участь Афин предрешена. Армия персов была громадной — более 80 тысяч человек на сотнях кораблей; они располагали превосходной кавалерией и лучшими лучниками в мире. У афинян между тем была только пехота, около 10 тысяч воинов. Немедленно отправили гонца в Спарту с просьбой о подкреплении, но вот беда — у спартанцев проходили торжества, на время которых участие в военных действиях было строго запрещено. Они обещали выслать войска, как только это будет возможно, не позднее чем через неделю, но к тому времени могло быть уже слишком поздно. Среди афинян были и такие — главным образом, представители богатых родов, — кто симпатизировал персам, питал отвращение к демократии и мечтал о возвращении Гиппия. Эта группировка вела подрывную работу изнутри, сея недовольство среди горожан. Таким образом, Афинам не просто предстояло сражаться против персов самостоятельно, без помощи союзников, — само население было разделено на разные политические фракции.

Лидеры демократических Афин собрались, чтобы обсудить сложившееся положение. Все предлагаемые варианты никуда не годились. Большинство высказывалось за то, чтобы выставить войска в оборонительный кордон вокруг города и дожидаться, когда подойдут персы, чтобы воевать с ними в хорошо знакомой местности. Однако персидская армия была настолько велика, что могла окружить город не только с суши, но и с моря, взяв Афины в кольцо блокады. Поэтому один из афинян, Мильтиад, внес совсем

другое предложение: чтобы афинская армия в полном составе отправилась по направлению к Марафону, туда, где дорога проходила через узкое горное ущелье. Правда, сами Афины при этом оставались незащищенными, ведь, пытаясь задержать персов на суше, греки никак не обороняли город с моря. Но Мильтиад продолжал приводить доводы в защиту своего предложения: заняв ущелье, говорил он, можно обезопасить город от окружения и блокады. Ему приходилось сражаться с персами в Малой Азии, он по праву считался одним из самых опытных афинских военачальников. Собрание проголосовало за его план.

Через несколько дней десять тысяч афинских пехотинцев выступили на север, за ними следовали рабы, которые несли тяжелые доспехи, и мулы с ослами, нагруженные продовольствием. Когда они подошли к горному проходу, откуда открывался вид вниз, на Марафонскую долину, сердца у них упали: длинная полоса земли вдоль побережья насколько хватало глаз сплошь была покрыта бесчисленными шатрами, вокруг которых сновали воины Персидской империи. На воде у берега теснились корабли.

В течение нескольких дней ни одна из сторон не предпринимала ничего. У афинян не было выбора, им оставалось лишь охранять свою позицию: без конницы, безнадежно уступая врагу в численности, могли ли они начинать битву в Марафоне? Если бы удалось потянуть время, можно было бы рассчитывать на подкрепление из Спарты. Время действительно работало на греков. Но чего выжидали персы?

Двенадцатого августа в предрассветных сумерках несколько греческих разведчиков, которые якобы служили у персов, прокрались в афинский лагерь с поразительными вестями: только что под покровом ночи персидский флот отошел к Фалеронскому заливу, рядом с Афинами. Персы забрали с собой почти всю кавалерию, оставив в долине лишь отряд в пятнадцать тысяч солдат. Они намеревались атаковать Афины с моря, затем двинуться на север и с двух сторон зажать греческую армию в ущелье.

Среди одиннадцати командиров афинской армии лишь Мильтиад держался спокойно и хладнокровно, казалось, он даже испытывает облегчение: это, заявил он, та возможность, которой мы должны воспользоваться. До восхода солнца он уговаривал остальных: необходимо незамедлительно напасть на персов. Другие военачальники возражали, противились этой идее: даже этот оставшийся вражеский отряд все же превосходит их численностью, у персов имеется кавалерия, множество

лучников. Лучше дожидаться спартанцев, они ведь скоро должны появиться. Но Мильтиад возражал: персы разделили свои силы! Он дрался с ними раньше и знает, что греческие пехотинцы превосходят их, они более дисциплинированы и лучше сражаются. Персов в Марафоне не намного больше, чем греков, нужно напасть на них и победить.

Кроме того, персидским кораблям даже при попутном ветре потребуется не меньше десяти — двенадцати часов, чтобы обогнуть берег и добраться до Фалерона. На то, чтобы высадить на берег конников, тоже потребуется некоторое время. Если афиняне не станут мешкать и быстро справятся с оставшимися в Марафоне персами, то можно будет успеть в тот же день вернуться в Афины и во всеоружии встретить врага. Если же они будут медлить и раздумывать, дело обречено на провал: спартанцы могут и не появиться; персы окружают армию, а их сторонники из числа изменников-греков — и это самое опасное — могут впустить врагов в город. Нужно действовать безотлагательно — теперь или никогда. Пять командиров высказались против этого плана, шестеро поддержали Мильтиада, так, с перевесом в один голос, было принято решение нападать на заре.

Около шести часов утра афиняне начали атаку. Хотя стрелы персидских лучников сыпались на них дождем, они так быстро достигли вражеского лагеря, что схватка перешла в рукопашную, и — как предсказывал Мильтиад — в ближнем бою греки оказались сильнее. Они оттеснили персов к северу долины, где начинались топи. Тысячи персидских воинов нашли там свою смерть. Вода стала красной от крови. К девяти утра все было кончено; афиняне потеряли менее двух сотен воинов.

Теперь афинянам, как ни устали они от битвы, предстояло за семь часов проделать немалый путь, двадцать четыре мили до родного города, чтобы прибыть туда вовремя и остановить персов. У них просто не было времени на отдых, и они бежали, бежали со всех ног, в тяжелых доспехах и с оружием. Их подгоняла мысль о той опасности, которой подвергаются их родные и близкие в Афинах.

К четырем часам пополудни самые быстрые из воинов достигли места, с которого можно было видеть Фалеронский залив. Вскоре подтянулись и остальные. Они успели как раз вовремя: не прошло и часа, как в заливе показались персидские корабли. Неприятное зрелище предстало глазам захватчиков: тысячи афинских воинов, покрытых коркой из пыли и запекшейся крови, плечом к плечу стояли на берегу, готовые дать отпор.

Персы простояли на якоре несколько часов, затем развернулись и вышли в открытое море. Афины были спасены.

Известны, однако, случаи, когда французы сталкивались не с одной, а с двумя или целой чередой неприятельских армий, расположенных на таком расстоянии, что могли поддерживать друг друга. В этой непростой ситуации Наполеон часто прибегал ко второй системе маневрирования — стратегии центральной позиции. Нередко в подобных обстоятельствах французы оказывались в численном меньшинстве по отношению к силам противника в целом, превосходя, однако, числом любую из частей его объединенной армии. Вот этот-то второй фактор и помогал им одержать полную победу. «Полководческое искусство состоит в том, чтобы, находясь в численном меньшинстве по отношению к неприятелю (в целом), превзойти его на поле сражения». Если сказать кратко, Наполеон ставил перед собой задачу отделить одну часть армии неприятеля, собирая против нее заведомо превосходящие силы, чтобы обеспечить уверенную победу и по возможности полный ее разгром, а затем, развернувшись, атаковать оставшуюся часть противостоящей армии. Вместо одного решительного удара он планировал серию ударов меньшей мощности против рассеянных сил неприятеля — эти удары разбивали бы их поочередно. Каким образом его план можно было осуществить? И снова последовательность наполеоновских атак помогает понять, в чем секрет успеха. Прежде всего император собирал максимально подробную информацию о войсках, с которыми предстояло встретиться, заимствуя ее из перехваченных газет, от дезертиров, паче же всего — из наблюдений своих конных разведчиков. На основании полученных таким образом сведений он тщательно выстраивал диспозиции противника, наносил их на карту, а затем выбирал место, где соприкасались границы неприятельских армий. Это было сочленение, или «сустав», стратегических диспозиций противника, место, наиболее уязвимое для нападения. Этот участок он и избирал для своей первой молниеносной атаки — такие Наполеон проводил нередко, причем не в полную силу. Под прикрытием кавалерии французская армия обрушивалась как гром среди ясного неба на горстку войск, защищавших этот центральный пункт. Практически не было случая, чтобы этот бешеный штурм, этот налет не увенчался успехом. Сразу же после этого Наполеон собирал свою армию здесь, в этом только что захваченном пункте. Он был мастером центральной позиции — можно сказать, что он умело вклинивался между двумя армиями неприятеля, которые, в идеале, отступали, ошеломленные внезапным натиском, увеличивая — чего и добивался император — расстояние между собой и своими соратниками. Это неизбежно приводило к тому, что противник вынужденно действовал на внешних линиях (т. е. растянув фланги на невероятно большие расстояния), в то время как французы, пользуясь преимуществами

более выгодной позиции, имели удобный доступ к обеим частям вражеской армии.

Дэвид Дж. Чэндлер  
«КАМПАНИИ НАПОЛЕОНА»,  
1966

## ТОЛКОВАНИЕ

Победу при Марафоне и гонку до Афин можно, пожалуй, назвать одним из самых напряженных моментов в истории Древней Греции. Не подоспей греческая армия вовремя, персы захватили бы город, а потом и всю Грецию, распространившись в итоге по всему Средиземноморью, поскольку в то время не существовало противостоящей силы, которая смогла бы их остановить. История могла бы пойти по совершенно другому пути.

План Мильтиада, хотя приходилось принимать его наспех, в условиях жесткого дефицита времени, базировался на принципах вечных и неизблемых. Противник намного сильнее вас, угрожает, заставляет вас усомниться в своей способности перейти в наступление, перехватить инициативу? Вы должны постараться заставить его разделиться, раздробить свои силы, а потом разбить отдельные отряды по одному — уничтожить по частям.

Ключевым моментом в стратегии Мильтиада было решение вступить в бой в Марафоне. Расположив войска в горном проходе, он выбрал центральную позицию, вместо того чтобы оставаться на периферии с юга. Если бы персы двинулись через ущелье, их ожидал кровопролитный бой с целой армией, оборонявшей проход. Поэтому они решили разделиться, чтобы окружить греческие войска, пока к последним не прибыло подкрепление из Спарты. Разделившись же и отправив кавалерию морем, они утратили и свое преимущество, и удачную позицию, способную обеспечить победу в войне.

Для афинян было очень важно вначале разгромить более слабый отряд, тот, что оставался в Марафоне. Покончив с этим и сохранив центральную позицию, они воспользовались еще одним преимуществом — относительно короткой дорогой в Афины — и прошли по ней, пока захватчики добирались кружным морским путем. Успев к Фалерону, афиняне не оставили персам возможности разгрузиться и высадиться на берег в безопасности. Персы могли бы вернуться в Марафон, но уже сам вид окровавленных афинских воинов, прибывших с севера, красноречиво

свидетельствовал о том, что битва там проиграна, — это заставило их дрогнуть. Отступление стало для них единственной возможностью.

В жизни всякое случается, и вы можете повстречаться с сильным противником — решительно настроенным соперником, готовым вас уничтожить, — или горой непреодолимых препятствий и проблем, с которыми, кажется, невозможно справиться. Вполне естественно, что в подобной ситуации может охватить парализующий страх, от которого вы опускаете руки или медлите, ожидая, что со временем вас осенит и появится хоть какое-то решение. Но закон войны таков, что если позволить приблизиться к себе войску, мощному и монолитному, то ваши шансы падают.

Большая и сильная армия, если вовремя не принять мер и подпустить ее слишком близко, может нанести неотразимый удар. Вы и оглянуться не успеете, как обнаружите, что разбиты наголову. Самое разумное в подобной ситуации рискнуть, выйти навстречу врагу, прежде чем тот успеет напасть, и постараться нейтрализовать мощь его удара, хитростью или силой заставив его разделиться. А лучший способ добиться, чтобы противник разделился, — занять центр.

Представьте себе битву или конфликт в виде фигур на шахматной доске. Центр доски может быть физическим, материальным — реальной местностью, как в случае с Марафоном, — или чем-то более тонким, из области психологии: это могут быть, например, рычаги власти в коллективе или поддержка со стороны важнейшего союзника. Займите середину доски, и неприятель вынужден будет разделить свои силы на части, стараясь окружить вас или ударить с нескольких сторон. Теперь справиться с этими более мелкими частями будет куда проще, вы сможете перебить их по одной, заставить спасаться бегством или разделиться на еще более мелкие фрагменты. Если единое целое разделилось, оно теряет устойчивость, и этот процесс может продолжаться, пока все не рассыплется на мельчайшие частицы.

*Когда твоя армия встречается с врагом и враг кажется  
могущественным, старайся атаковать врага в одном месте.  
Если атака удалась, переходи на следующее место и наноси удар  
там, и так далее, как если бы ты шел по извилистой дороге.*

Миямото Мусаши (ок. 1584–1645)



В молодости Сэмюэл Адамс (1722–1803), живший в колониальном Бостоне, мечтал: американские колонии в один прекрасный день обретут независимость от Англии, а вновь созданное правительство станет управлять ими, руководствуясь трудами английского философа Джона Локка. Согласно Локку, правительство должно выражать волю граждан государства; если же оно этого не делает, такое правительство не имеет права на существование. Адамс получил в наследство от отца пивоварню, но бизнес его не интересовал, поэтому пивоварня была на грани банкротства, а он тем временем писал статьи о Локке и необходимости обрести независимость. Писал он, надо отметить, превосходно, ровно настолько, чтобы местные газеты и журналы его охотно печатали; но мало кто всерьез воспринимал прекраснодушные идеи: большинству они казались пустопорожними, хотя и красивыми разглагольствованиями, не имеющими отношения к реальной жизни.

Глаза у Адамса горели тем странным огнем, который наводит окружающих на мысли, что у вас не все в порядке с головой. Проблема заключалась в том, что связи между Англией и Америкой в то время были очень крепки; у колонистов имелись всевозможные претензии, но о независимости никто и не помышлял. Адамс начал впадать в уныние от ощущения безысходности: миссия, которую он сам на себя возложил, казалась совершенно невыполнимой.

Однако Британия отчаянно нуждалась в деньгах, поступающих из колоний, и в 1765 году был принят так называемый Акт о гербовом сборе: отныне, чтобы придать любому документу законную силу, американцы должны были приобретать и наклеивать специальную марку с изображением английского монарха. Колонистов и без того беспокоила ситуация с налогами, которые приходилось отчислять в британскую казну; Акт о гербовом сборе был расценен ими как очередной, хотя и замаскированный, налог. Кое-где в Бостоне слышались отдельные голоса, выражавшие недовольство по этому поводу. Хотя большинство не вдавалось в детали, считая, что дело не стоит выеденного яйца, Адамс, тем не менее, усмотрел в ситуации с Актом о гербовом сборе возможность, которой дожидался всю свою жизнь. Он получил некую реальную цель для нападения и тут же забросал редакции местных газет гневными статьями, направленными против этого постановления. Не поинтересовавшись мнением колоний, писал он, Англия налагает на них новый вид налога, и

это опасный симптом: взимание с граждан поборов без уведомления об этом — первый шаг к тирании.

Статьи его были так хорошо написаны, а критика в них была так безрассудно смела, что многие колонисты решили поближе ознакомиться с Актом о гербовом сборе, и то, что они обнаружили, им не понравилось. Раньше Адамс только писал статьи, но никогда не заходил дальше этого. Однако теперь, убедившись, что огонь недовольства зажегся, он понял, что настал момент для решительных действий. На протяжении многих лет он поддерживал дружеские отношения с портовыми докерами и другими представителями рабочего класса, с теми, кого не принимали в приличных домах, называя чернью и сбродом. С этими-то людьми он и объединился, создав организацию, которая получила название «Сыны свободы». Они устраивали шествия на улицах Бостона, выкрикивая придуманный Адамсом лозунг: «Свобода, собственность и никаких марок!» Они сжигали чучела, изображавшие политических деятелей, поддержавших Акт о гербовом сборе. Они раздавали листовки и брошюры со статьями Адамса. Кроме того, устраивались акции устрашения — будущих продавцов марок всячески запугивали, даже разгромили помещение, где работал один из них. Чем более решительными и яркими были их действия, тем большую известность приобретал Адамс, и это давало ему возможность все громче высказываться, приводя свои доводы.

Адамс не стал останавливаться на достигнутом. Он организовал по всему штату всеобщую однодневную забастовку в тот день, когда Акт о гербовом сборе должен был начать действовать. Магазины во всем Массачусетсе были закрыты, суды пустовали. Всякого рода деятельность была приостановлена, а значит, и марки приобретать было некому. Бойкот прошел очень удачно.

Начинающий шахматист рано понимает, насколько важно и полезно контролировать центр доски. Эта идея вновь, в измененном облике, возникает в обстоятельствах, далеких от шахмат. Полезно в любой ситуации искать эквивалент центра доски, или замечать, что роль центра смещается к флангам, или осознать, что здесь нет доски и нет единой топологии.

Т. фон Гизи, Б. фон Этингер,  
К. Бассфорд  
«Клаузевиц о стратегии», 2001

Статьи Адамса, демонстрации, бойкот вызвали ответную реакцию в Англии — среди членов британского парламента были такие, кто сочувствовал колонистам и выступал против принятия акта. В конечном счете в апреле 1766 года король Георг III, устав от происходящего, аннулировал сей документ. Американцы ликовали — впервые они сумели выступить как некая сила, к которой прислушались. Британцы, однако, испытывали противоположные чувства — поражение было чрезвычайно болезненным, и они жаждали реванша. На следующий год они попытались протолкнуть новую серию скрытых налогов, известных как законы Тауншенда.

Они недооценили противника: Адамс вышел на тропу войны. Как и в случае с Актом о гербовом сборе, он писал бесконечные статьи об истинном положении с налогами, которые англичане пытались замаскировать; так же, как и в прошлый раз, он поднял волну общего возмущения. Он возобновил демонстрации «Сынов свободы», в этот раз они были более грозные и неистовые — англичанам даже пришлось ввести в Бостон войска, чтобы восстановить порядок. А Адамсу это было на руку, он добивался, чтобы напряжение росло. Столкновения с воинственно настроенными «Сынами свободы» заставляли английских солдат нервничать — дело кончилось тем, что кто-то, не выдержав напряжения, открыл огонь по демонстрантам, многие жители Бостона были убиты. Адамс позаботился, чтобы известие о Бостонской бойне — такое название получил печальный инцидент — вместе с его гневными комментариями распространилось по всем территориям.

При поддержке бостонцев, в сердцах которых теперь клокотал гнев, Адамс организовал новый бойкот: граждане Массачусетса — даже проститутки — ничего не соглашались продавать британским солдатам. Никто не пускал их на постой. Их не обслуживали в тавернах, от них шарахались, как от чумных, на улицах; при случайных встречах колонисты старались даже не встречаться с ними взглядом. Все это оказало на солдат Британии сильнейшее деморализующее воздействие. Чувствуя себя изгоями, не в силах вынести всеобщего враждебного настроения, многие дезертировали или старались добиться высылки на родину.

Вести о происходящем в Массачусетсе распространились к югу и северу; повсюду с осуждением заговорили о действиях британских войск в Бостоне, о применении силы, о скрытых налогах и крайне высокомерном отношении Англии.

В 1773 году английский парламент принял так называемый Чайный закон, с виду казавшийся довольно безобидной попыткой поправить экономические проблемы Ост-Индской торговой компании, практически предоставив ей монополию на торговлю чаем в колониях. Законом устанавливалась также и пошлина, но даже при этом чай в колониях должен был подешеветь благодаря тому, что из цепочки исключались посредники — колониальные импортеры. На самом деле Чайный закон таил в себе обман, и Адамс увидел возможность нанести по врагу окончательный удар: по его мнению, закон грозил разорением множеству импортеров чая из числа колонистов, и в нем опять были заложены скрытые поборы, еще одна, новая форма налогообложения без уведомления. Англичане предлагали колонистам свой дешевый чай, а сами тем временем превращали демократию в посмешище! Вновь появились статьи Адамса, написанные еще более гневным и резким языком, чем прежде, — в них он вскрывал старые раны, напоминая колонистам про Акт о гербовом сборе и про Бостонскую бойню.

Когда в конце года в Бостон стали прибывать корабли Ост-Индской компании, Адамс способствовал организации общенационального бойкота доставляемого ими товара. Докеры отказывались разгружать корабли, ни один склад не принимал чай.

Однажды ночью, в середине декабря, после выступления Адамса на митинге, который был посвящен Чайному закону, группа американских патриотов из числа «Сынов свободы», переодевшись индейцами могавами, с боевой раскраской на лицах и руках, издавая воинственные кличи, прорвалась на верфи, оттуда — на корабли с чаем и уничтожила практически весь груз, разрезая мешки и высыпая чай в воду. Разгром сопровождался шумом и бурным весельем.

Это событие, вошедшее в историю как «Бостонское чаепитие», стало поворотным пунктом. Британцы не могли смириться с нанесенным оскорблением и немедленно закрыли Бостонский порт, введя в Массачусетсе военное положение. Если к этому моменту у кого-то еще оставались сомнения относительно намерений Британии, теперь они рассеялись окончательно: загнанные в угол провокационными действиями Адамса и его соратников, британские власти повели себя деспотично — именно так, как он и предрекал. Британские войска в Массачусетсе, как и следовало ожидать, были крайне непопулярны, и довольно скоро недовольство вылилось в серьезный конфликт: в апреле 1775 года

английские солдаты обстреляли массачусетских ополченцев в Лексингтоне. Эти выстрелы «прогремели на весь свет», и из этой искры разгорелась война — пламя, которое Адамс так старательно раздувал практически из ничего.

#### ТОЛКОВАНИЕ

До 1765 года Адамса вдохновляла вера в то, что разумных и правдивых аргументов достаточно, чтобы убедить колонистов в своей правоте. Но после того, как год за годом все его усилия оканчивались провалом, он осознал, что колонистов связывают с Британией крепкие эмоциональные узы, похожие на те, что связывают детей и родителей. Свобода, независимость означали для них меньше, чем поддержка Англии, чем чувство причастности к большой и сильной державе, очень важное на чужбине. Когда Адамс понял это, он изменил свои цели: вместо того чтобы призывать к независимости и претворению в жизнь идей Джона Локка, он сконцентрировался на том, чтобы ослабить привязанность американцев к Англии. В результате «дети» перестали верить прежде терпимому «родителю», в котором отныне видели не защитника, а деспотичного владыку, использующего их в собственных интересах. Связи с Англией были ослаблены, и тогда доводы Адамса в пользу независимости начали находить отклик. Колонисты более не воспринимали себя придатком матери-Англии, у них появилось осознание собственной самодостаточности.

Благодаря кампании, посвященной борьбе с Актом о гербовом сборе, Адамс сумел разработать стратегию, нащупать мостик, связывающий его идеи с реальностью. Его статьи теперь были направлены на то, чтобы вызвать у людей чувство справедливого гнева. Демонстрации, которые он организовывал — чистой воды театральные представления, — тоже нужны были для того, чтобы разбудить и закрепить чувство гнева у представителей среднего класса и бедных слоев населения, основных движущих сил будущей революции. Изобретение Адамса — бойкоты — также имело определенную цель: привести в ярость британцев и спровоцировать их на необдуманные и поспешные действия. Силовые меры, примененные ими в ответ на бойкот, разительно контрастировали с мирными действиями колонистов — англичане выглядели теперь именно такими бездушными тиранами, какими их изображал Адамс. Позаботился Адамс и о том, чтобы посеять раздор между самими англичанами, ослабляя

при этом обе фракции. По сути дела, в Акте о гербовом сборе и Чайном законе не было ничего из ряда вон выходящего, но Адамс, умело манипулируя, смог использовать их в своих стратегических целях, вызвать возмущение и наметить линию раскола между двумя сторонами.

Три Быка и Лев

Некие три Быка всегда паслись вместе. Лев имел на них виды и хотел съесть Быков, но никак не мог застать их врасплох, так как они все время держались друг друга. Тогда он, ведя клеветнические речи, поссорил их, так что они разошлись. После этого Лев без труда подстерег Быков поодиночке и сожрал всех.

Эзоп

«Басни» (VI в. до н. э.)

Важно понимать: к разумным доводам никто не прислушивается. Все и так с ними согласны, поэтому ничто не меняется; вы ломитесь в открытую дверь. На войне, если хотите завладеть вниманием людей и влиять на них, нужно сначала освободить их от тех уз, которые связывают их с прошлым и заставляют противиться изменениям. Вы должны понимать, что эти уз, как правило, не физические, а психологические и эмоциональные. Обращаясь к чувствам людей, вы можете добиться, чтобы прошлое предстало перед ними в новом свете, чтобы они увидели его как что-то деспотичное, надоевшее, аморальное, некрасивое. Теперь у вас есть пространство для маневра, появляется возможность внушать свежие идеи, изменить восприятие людей, взывая к только что народившемуся чувству любви к себе. Сейте семена нового, ставьте новые цели, укрепляйте новые связи. Если вы хотите убедить людей присоединиться к вам и следовать за вами, сначала отделите их от их же прошлого. Примеряясь к своей цели, поинтересуйтесь тем, что держит их в прошлом, каков источник их сопротивления новому.

Место соединения — самая слабая часть любой структуры. Сломайте его — и вы сумеете разделить людей изнутри, открыть их для сомнений и перемен. Разделяйте и властвуйте — заставьте людей колебаться и сомневаться, чтобы вы смогли завладеть их мыслями.

*Заставьте неприятеля поверить, что подкрепления нет...  
отрезайте его от мира, атакуйте с фланга, принуждайте  
отступать — есть тысячи способов заставить вражеских  
солдат поверить, что они изолированы. Подобным образом*

*изолируйте их эскадроны, батальоны, бригады и дивизионы — и  
победа ваша.*

Полковник  
Ардан дю Пик (1821–1870)

## Ключи к военным действиям

Сотни тысяч лет назад наши предки в сильнейшей степени страдали от ощущения собственной слабости и незащищенности. Зверям в том враждебном и неприветливом мире помогали выжить и уцелеть подходящий окрас или умение быстро бегать, к тому же их защищали острые клыки и когти, а густая шерсть спасала от зимних холодов. Людям — существам, лишенным подобных защитных средств, — не в пример труднее было выживать, противостоять подступавшим со всех сторон угрозам и опасностям, особенно в одиночку. Надежду на спасение давало только одно — объединение в группы с себе подобными.

В группе — будь то семья, род, племя — легче было дать отпор хищнику, да и охотиться удавалось более эффективно. Ведь если рядом свои, они всегда подстрахуют, не дадут напасть на тебя сзади. Группы становились больше, и появилась возможность применять и совершенствовать великое изобретение человечества — разделение труда, позволявшее освобождать некоторых членов группы от выполнения ежедневной тяжелой работы по добыванию хлеба насущного ради того, чтобы они могли уделять больше времени и энергии выполнению других обязанностей, требовавших особых умений. Эти разные роли позволяли более эффективно использовать время и силы, поддерживать друг друга, и в результате вся группа в целом становилась сильнее.

На протяжении веков и тысячелетий человеческие группы становились все крупнее, структура их — все более сложной и разветвленной. Учась жить в поселениях и городах, люди обнаружили, что можно избежать неминуемой опасности и нужды. Жизнь в обществе себе подобных предоставляла также и некие более тонкие формы психологической защиты. Шло время, и люди начинали забывать о тех страхах, из-за которых они когда-то сбивались вместе, в племена. И лишь в одном человеческом объединении — в армии — тот изначальный ужас оставался таким же сильным, как прежде.

В древние времена стандартным и общепринятым способом ведения войны был рукопашный бой — кровавая драма, участники которой

постоянно сталкиваются со смертью не только лицом к лицу, она подкрадывается сзади, грозит со всех сторон. Военачальники с тех давних пор научились строить солдат в плотно сомкнутые ряды. Ощущая локоть своих соратников слева и справа, веря, что они не сбегут, бросив его, своего товарища, перед лицом опасности, солдат мог уверенно и бесстрашно выходить навстречу врагу. Римляне развивали эту стратегию, ставя молодых и неопытных солдат в первые ряды, самых испытанных и храбрых бойцов — сзади, а в середине между ними размещали всех остальных. Это означало, что самых слабых — тех, кто с большей вероятностью мог дрогнуть, впасть в панику, — окружали надежные и опытные, поддерживая и вселяя чувство уверенности. Не было в те времена армии более сплоченной, чем римские легионы.

Изучая историю войны, известный военный писатель XIX века Ардан дю Пик отметил необычный феномен: в некоторых самых знаменитых сражениях (таких, например, как победа Ганнибала над римлянами в битве при Каннах или Юлия Цезаря над Гнеем Помпеем в Фарсальском сражении) бросается в глаза, насколько несоразмерны потери двух сторон — несколько сотен у победившей стороны против многих тысяч у проигравшей. Дю Пик объясняет, что такое происходит в случае, когда, благодаря стратегическому маневру, армии победителя удастся захватить неприятеля врасплох и разбить его сплоченные ряды. Видя, как все вокруг рушится, теряя ощущение уверенности и поддержки, чувствуя себя оторванными от остальных, солдаты впадали в панику, бросали оружие и бежали, а солдат, показавший неприятелю спину, становится легкой мишенью. Тысячи и тысячи были уничтожены именно таким образом. Получается, что эти славные победы были, по сути дела, победами психологическими. Войско Ганнибала при Каннах было намного меньше, чем у неприятеля, но, заставив римлян почувствовать себя беззащитными, он заставил их дрогнуть и отступить.

Не в привычках Рузвельта было полностью полагаться на какого-либо другого человека. Ему нравилось находиться в центре внимания и деятельности, и система сделала его фокусом, через который лучами проходили все основные линии действия... Основной причиной, вследствие которой Рузвельт разработал свой метод, было, однако, его неуклонное стремление удержать контроль над исполнительной ветвью, что было нелегко, если учесть центробежный характер устройства американской политической системы. Его система единого сильного центра привела к тому, что все госслужащие в большей степени зависели от Белого дома;



президент и впрямь стал сильным союзником и партнером для каждого. Он уменьшал бюрократические тенденции, одновременно расширяя собственную власть. Он подавлял любую попытку объединения против него. По сути дела, он приспособливал к своим нуждам старый метод «разделяй и властвуй»... Удивительно, но его метод весьма походил на приемы Иосифа Сталина, который (как пояснял один из его приближенных) также стремился к перекрывающемуся делегированию функций, исключая тем самым для любой инстанции возможность принимать важные решения, не вступив при этом в конфликт с другими ветвями государственной бюрократии, и таким образом обеспечивая полную информированность высших эшелонов власти. Рузвельт, как и Сталин, был политическим администратором в том смысле, что первой и главной его заботой была власть, хотя цели у них при этом были совершенно различны.

ДЖЕЙМС МАКГРЕГОР БЕРНС  
«Рузвельт: Лев и Лиса», 1956

Это явление вневременное: солдата, который чувствует, что теряет поддержку тех, кто стоит рядом с ним, охватывает непереносимый примитивный ужас. Он страшится оказаться в одиночку перед лицом смерти. Многие великие военачальники умело превращали этот ужас в стратегию. Мастером в этом деле был Чингисхан: используя невероятную подвижность своей конницы, он перерезал врагам коммуникации, изолировал отдельные части их армий, заставляя чувствовать себя беззащитными, брошенными. Он намеренно и целенаправленно сеял ужас. В числе многих других стратегию разделения и изоляции очень эффективно применяли Наполеон и Мао Цзэдун, с его партизанскими отрядами.

Наша природа не изменилась за долгие тысячелетия. Даже в самых современных и цивилизованных людях глубоко внутри таится тот же древний страх остаться в одиночестве, без поддержки, перед лицом неведомой опасности. Сегодня, в силу разных причин, люди становятся все более разобщенными, между нами нет прежней сплоченности, но от этого наша потребность в обществе и поддержке товарищей только делается сильнее. Нам важно сознавать опору и защиту. Лишите нас этого ощущения, и на смену ему немедленно придет примитивное чувство ужаса от сознания собственной слабости и незащищенности. Стратегия разделения и изоляции никогда еще не была столь эффективна, как сегодня: отделите неприятеля от коллектива, группы — заставьте почувствовать отчуждение, одиночество, незащищенность, — и вы лишите

его силы. Этот момент слабости дает вам великолепную возможность загнать его в угол, а потом либо обольстить, либо привести в ужас, чтобы он признал свое поражение.

В 1960-е годы одним из самых верных и преданных сподвижников Мао Цзэдуна был его министр обороны Линь Бяо. Никто не восхвалял китайского вождя, не осыпал его лестью так, как это делал Линь. И все же в 1970 году Мао заподозрил, что лесть была лишь средством скрыть истинные намерения: Линь мечтал занять его место. То, что Линь занимал пост министра обороны, делало его особенно опасным, ведь в его руках были сосредоточены все рычаги управления армией, все связи с военными.

Мао действовал с великой осторожностью. На людях он продолжал вести себя с Линь Бяо как с ближайшим соратником и другом, давая понять, что видит в нем своего преемника. Это успокоило заговорщика и усыпило на время его подозрительность. Тем временем, однако, Мао разжаловал кое-кого из наиболее влиятельных сторонников Линь Бяо в армии, а для того были характерны несколько радикальные взгляды, по многим вопросам он слегка уклонялся влево.

Мао убедил его внести кое-какие экстремальные предложения по реформированию армии (он прекрасно знал, что эти предложения будут крайне неодобрительно встречены генералитетом). Поддержка, которую оказывали Линь Бяо в военных кругах, пошатнулась.

Со временем Линь Бяо разгадал маневры Мао, но было уже слишком поздно. Он лишился своей основной опоры. В смятении и страхе он заметался, начал готовить государственный переворот, но это отчаянное предприятие было обречено на провал. Что до Мао, ему все это только сыграло на руку. В 1971 году Линь Бяо погиб в авиакатастрофе при весьма подозрительных обстоятельствах.

Мао хорошо знал, что политики даже больше зависят от связей, чем от собственных талантов. В таком мире мало кто поддерживает отношения с человеком, чья карьера пошатнулась, — от него мгновенно отворачиваются. А когда люди чувствуют, что оказались в изоляции, они нередко теряют самообладание и способны на отчаянные поступки, что не решает, а лишь усугубляет проблему. Мао поэтому постарался создать у Линь Бяо ощущение, что все его оставили. Напади он на своего министра открыто, это привело бы к затяжной и грязной борьбе, в которой могли увязнуть они оба. А вот лишив Линь Бяо политической поддержки, на

которую тот всецело полагался, и продемонстрировав, что его противник слабеет, он добился намного большего.

Прежде чем идти в лобовую атаку на своих соперников, попробуйте сначала ослабить их, внеся раскол в их ряды, вызвав как можно больше разногласий между единомышленниками. Неплохих результатов можно добиться, вбив клин между руководством и подчиненными — неважно, солдаты это или гражданские лица; вождям плохо удается руководить, когда они утрачивают поддержку своего народа. Вот и поработайте над этим: добейтесь, чтобы в глазах окружающих они выглядели авторитарными или некомпетентными. Можно последовать примеру Ричарда Никсона, президента-республиканца, который в 1972 году склонил на свою сторону «синих воротничков» — производственных рабочих, традиционно поддерживающих демократов; этим он расколол прочное основание, на котором стояла демократическая партия. (С тех пор, надо сказать, это стало излюбленным ходом республиканцев.) Помните: стоит вашему врагу дрогнуть, дать хоть где-то трещину, она будет расширяться и приведет к расколу.

В 338 году до н. э. Рим сокрушил своего непримиримого врага — Латинский союз, конфедерацию городов Италии, объединившихся, чтобы приостановить римскую экспансию. Однако, одержав эту победу, римляне столкнулись с серьезной проблемой: как править вновь завоеванными территориями. Уничтожить членов Латинского союза? Но тогда в регионе возник бы вакуум власти, и новый враг, появившись он в будущем, представлял бы еще большую угрозу. Просто поглотить города, входившие в союз? Тогда пришлось бы взять на себя заботу об управлении и контроле настолько обширных территорий, что власть и престиж Рима на них попросту растворились бы.

Решение, к которому пришли римляне, впоследствии получило название принципа *divide et impera* («разделяй и властвуй»). Эта стратегия помогла им создать могущественную империю. По сути дела, они уничтожили союз, но при этом отношение к разным его частям было отнюдь не одинаковым. Напротив, римляне разработали систему, при которой некоторые города бывшего Латинского союза стали частью Рима, так что их жители пользовались всеми привилегиями римских граждан. У других городов отняли значительную часть территории, но взамен даровали практически полную независимость; третьи были разделены на еще более мелкие части и превращены в колонии, густо заселенные римлянами. Ни

один из городов не получил достаточно власти, чтобы можно было бросить вызов Риму, сохранившему при этом свое центральное господствующее положение (недаром поговорка гласит, что все дороги ведут в Рим).

Главным во всей этой системе было то, что, если независимый город доказывал свою лояльность по отношению к Риму, например сражался на стороне Рима, он получал возможность стать частью империи. Отдельные города теперь видели больше выгоды в том, чтобы заслужить расположение Рима, чем в объединении против него. Рим предлагал защиту, процветание, силу, тогда как отделение от империи было во всех отношениях опасным. Так и вышло, что некогда гордые и независимые члены Латинского союза теперь соперничали между собой, наперебой стараясь завоевать расположение Рима.

Разделяй и властвуй — мощная стратегия, позволяющая руководить любой группой, любым коллективом. В ее основе лежит следующий принцип: люди внутри какой-либо крупной группы, организации неизбежно делятся на более мелкие группки и фракции, которые подбираются на основе сходства и общности интересов. Эти фракции могут представлять собой немалую силу и, если оставить их деятельность без внимания, способны расшатать устои организации как единого целого. Формирование фракций и партий — самая большая угроза для руководителя, поскольку со временем они начинают отстаивать собственные интересы, а не интересы более крупной группы, в которую входят. Решить эту проблему можно, разделяя и властвуя. Прежде всего вы должны четко определить себя как средоточие власти; каждый член группы в отдельности должен понимать, что для него важно добиться вашего расположения. Однако для этого недостаточно просто угодить вам как начальнику, необходимо нечто большее — обеспечить поддержку со стороны всей группировки.

Не думайте, что Я пришел принести мир на землю; не мир пришел Я принести, но меч, ибо Я пришел разделить человека с отцом его, и дочь с матерью ее, и невестку со свекровью ее. И враги человеку — домашние его. Кто любит отца или мать более, нежели Меня, не достоин Меня; и кто любит сына или дочь более, нежели Меня, не достоин Меня; и кто не берет креста своего и не следует за Мною, тот не достоин Меня.

Мф. 10:34–37

Когда Елизавета I в 1588 году взошла на английский престол, Англию никак нельзя было назвать единой нацией. Страна была раздроблена, в наследство от феодальной системы осталось множество родовых поместий — центров, между которыми не прекращалась борьба за власть. Да и при королевском дворе положение было ничуть не лучше — масса группировок и фракций, враждующих между собой. Решением Елизаветы было ослабить дворянство, сталкивая отдельные роды между собой. В то же время она уверенно заняла основную позицию, сделав себя — королеву — символом Англии, центром, вокруг которого в этой стране вращалось все. Она постаралась изменить ситуацию и при дворе, тщательно следя, чтобы ни у кого — кроме, разумеется, ее самой — не было шанса достичь власти. Заметив, что сначала Роберт Дадли, а вслед за ним и граф Эссекс возомнили себя фаворитами, она без промедления ставила их на место.

Искушение поддержать фаворита понятно, но опасно. Лучше менять любимцев, время от времени допуская падение каждого из них. Приближайте к себе людей с разными взглядами и давайте возможность их отстаивать, поощряйте это. Вы можете представить это как здоровую форму демократии, но конечный результат будет в вашу пользу — пока подчиненные борются за то, чтобы быть услышанными и понятыми, вы правите.

Кинорежиссера Альфреда Хичкока со всех сторон окружали враги — сценаристы, декораторы, актеры, продюсеры, прокатчики, — они так и норовили вмешаться в процесс работы над лентой, причем собственные амбиции для многих были важнее качества фильма. Сценаристы жаждали выставить в выгодном свете свои литературные таланты, актерам хотелось, чтобы с ними носились как со звездами, продюсерам и прокатчикам важно было, чтобы фильм имел коммерческий успех, — словом, каждый имел свой интерес, но все эти интересы не совпадали. Хичкок, как и королева Англии Елизавета I, принял единственно верное решение: он, поставив себя в центр событий, применял стратегию «разделяй и властвуй». Его тщательно разработанный имидж знаменитости был частью общего плана: рекламные кампании его фильмов не могли обойтись без встреч и интервью с ним, кроме того, он сам играл эпизодические роли почти во всех своих картинах — как правило, это были обаятельные, симпатичные персонажи, воспринимающиеся с легким юмором, — благодаря чему стал узнаваем и приобрел еще более широкую известность. Хичкок был в

центре событий на всех уровнях работы над фильмом, на нем замыкались все аспекты работы, начиная от написания сценария до монтажа уже отснятого материала. В то же время он держал на расстоянии всех, включая продюсера фильма, не позволяя вмешиваться в процесс съемок; информация о каждой детали картины, эскизы, планы — все хранилось в его памяти. Обойти его было просто невозможно: любое решение принималось только при его участии, и никто не мог нарушить это правило. Так, еще до начала съемок Хичкок в деталях обдумывал туалеты ведущих актрис. Если художник по костюмам пыталась внести какие-то изменения, она обязана была обсудить это с ним, в противном случае ее ждали санкции за невыполнение распоряжений режиссера. По сути дела, Хичкок уподобил себя Риму времен империи: все дороги вели к нему.

Существует опасность, что фракции в коллективе будут возникать незаметно — например, если люди, являющиеся специалистами в своей области, будут действовать за вашей спиной, не давая вам полного отчета обо всем, что ими делается. Помните: каждый из них видит только часть общей картины, за конечный продукт отвечаете именно вы. Если уж вам пришлось руководить, вы должны занять центральную позицию. Все должно проходить через вас. Если информацию и нужно придержать, делать это можете только вы. Это и есть принцип «разделяй и властвуй»: если в распоряжении многочисленных участников операции не будет полной информации, то для того, чтобы получить ее, они поневоле придут к вам. Речь идет совсем не о мелочной опеке, просто вы должны держать под полным контролем все жизненно важные позиции и лишать всякой поддержки потенциальных «бунтарей», тех, кто может помешать осуществлению ваших планов.

На протяжении 1950-х и 1960-х годов генерал-майор Эдвард Лансдейл считался ведущим специалистом США по подавлению беспорядков. Для президента Филиппин Рамона Магсайся он разработал план, с помощью которого удалось справиться с коммунистическим партизанским движением Хукбалахап, действовавшим в стране в начале 1950-х. Для подавления восстаний требуется хитрость и ловкость, то есть скорее навыки политика, чем военного. Для Лансдейла ключом к успеху стало то, что он сначала уничтожил коррупцию на государственном уровне, а затем провел целый ряд популярных программ и акций, что способствовало улучшению отношения народа к правительству. Это выбило почву из-под ног повстанцев, лишив смысла их основные лозунги.

Движение сошло на нет; лишившись поддержки и оказавшись в изоляции. Лансдейл считал полным безумием пытаться силовыми методами противостоять таким бунтарям левацкого толка. Любое применение силы было им только на руку, придавая имидж мучеников и помогая снискать поддержку у народа. Для бунтовщиков изоляция от народа равносильна смерти.

Подумайте о тех входящих в вашу группу, которые работают в первую очередь для достижения собственных целей и ведут подрывную работу. Их можно сравнить с Кассием, такие типы процветают, разжигая интриги, добиваясь, чтобы в коллективе нарастало недовольство и рознь. Если только вы узнаете о существовании подобных фракций во вверенном вам коллективе, в ваших силах немедленно принять меры, чтобы разогнать их, но лучше постарайтесь, чтобы ваши солдаты были всем довольны, — тогда мятежникам не за что будет ухватиться. Горько разочарованные, в полной изоляции, они утихнут сами по себе.

Стратегии «разделяй и властвуй» нет цены, когда нужно в чем-то убедить людей, повлиять на них не действиями, а речами. Для начала сделайте вид, будто соглашаетесь со своими оппонентами, разделяете их мнение по какому-то вопросу. Этим маневром вы как будто захватываете неприятельский фланг. Оказавшись там, начните высказывать сомнения относительно некоторых доводов, при этом слегка изменяя их и вырывая из контекста. Это заставит кого-то из них усомниться и может спровоцировать внутренний конфликт, касающийся заветной идеи или верования. Этот конфликт ослабит неприятеля, заставит уверенность пошатнуться, откроет возможность для дальнейших убеждений.

Знаменитый мастер боевых искусств Японии XVII века Миямото Мусаши постоянно имел дело с противниками, желавшими с ним расправиться, — нередко на него нападали не по одному, а большими группами. Многих сам вид группы вооруженных до зубов людей способен был обратить в бегство или, по крайней мере, заставил бы остановиться в нерешительности — роковая ошибка для самурая. Другой крайностью было бы броситься в атаку, чтобы успеть уложить как можно больше врагов, но в этом случае легко утратить контроль над ситуацией. Мусаши, однако, прежде всего был стратегом и как истинный стратег находил самые оптимальные и самые рациональные решения в подобных, казалось бы, неразрешимых ситуациях. Он занимал такую позицию с фланга, чтобы противники не смогли навалиться на него все вместе, а вынуждены были

приближаться по одному, по очереди. Затем, разделавшись с первым воином, он стремительно двигался вдоль линии, по которой располагались остальные. Вместо того чтобы впасть в панику или бросаться в бой очертя голову, Мусаши как бы разбивал нападающих на части. Далее ему нужно было справиться с соперником номер один и перейти в боевую позицию для схватки со вторым, не позволяя себе беспокойства и мыслей о следующих нападающих. В результате он был собран и сосредоточен, а его соперники нервничали, пока он, передвигаясь вдоль линии, устранял одного за другим. Теперь они, а не он, испытывали страх и растерянность.

Если вас одолевает множество мелких проблем или, напротив, вы столкнулись с одной гигантской проблемой, примените способ Мусаши. Если вы позволите себе дрогнуть перед сложностью ситуации и начнете колебаться или бездумно броситесь вперед, то утратите внутренний контроль. Это не поможет, только укрепит силу тех негативных эмоций, под воздействием которых вы и так находитесь. Прежде всего, разделите задачу на фрагменты, поместив себя в ключевую позицию, а затем двигайтесь вдоль линии, убирая свои проблемы одну за другой. Часто имеет смысл начать с решения самой маленькой и незначительной задачи, оставив самые трудные и опасные на потом. Решив эту первую проблему, вы ощутите приток сил — физических и психологических, и это поможет вам справиться со всем остальным.

Самое важное — атаковать неприятеля быстро, не мешкая, как это сделали афинские воины при Марафоне. Нельзя сидеть сложа руки. Ваша нерешительность только усложнит задачу, которая может стать непосильной.

#### ОБРАЗ: Узел.

*Громадный, тугой, безнадежно запутанный — кажется, развязать его невозможно. Узел состоит из тысяч мелких узелков, все они запутаны и переплетены между собой. Вместо того чтобы пытаться дергать за веревки, заходя то с одной стороны, то с другой, возьмите меч и решительным ударом разрубите его надвое. После этого он развалится сам.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Те, кто в древности хорошо вел войну, умели делать так, что у противника передовые и тыловые части не сообщались друг с другом,



крупные и мелкие соединения не поддерживали друг друга, благородные и низкие не выручали друг друга, высшие и низшие не объединялись друг с другом; они умели делать так, что солдаты противника оказывались оторванными друг от друга и не были собраны вместе, а если войско и было соединено в одно целое, оно не было единым.

*Сунь-цзы (IV в. до н. э.)*

## ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Разделение собственных сил — действенный способ добиться мобильности, такая стратегия может оказаться весьма мощной. Это наглядно продемонстрировал Наполеон, создав подвижную систему корпусов, поражавших врага внезапностью и непредсказуемостью своих атак. Но для того чтобы заставить эту систему работать, Наполеон добивался полной и совершенной координации действий всех ее частей и полного контроля над всеми передвижениями, а в конечном счете его целью было соединить все части воедино для нанесения решающего удара. В партизанской войне командующий также дробит силы на мелкие летучие отряды, чтобы их труднее было обнаружить и поймать, но и в этом случае координация между отдельными частями необходима. Партизанская война не может увенчаться победой, если отдельные отряды неспособны согласовывать свои действия. В общем и целом любое разделение ваших сил должно быть временным, управляемым и оперативным.

Нападая на кого-то, чтобы добиться разделения, будьте осторожны: удар должен быть достаточно сильным. В противном случае вы рискуете добиться обратного эффекта, заставив противника не разбежаться, а сплотиться перед лицом опасности. В этом состоял просчет Гитлера, организовавшего массированные бомбардировки Лондона с целью заставить Англию отказаться от вступления во Вторую мировую войну. Налеты, рассчитанные на то, чтобы запугать и деморализовать британцев, лишь придали им решимости поскорее покончить с агрессором, пусть даже ради этого им предстояло вынести тяготы военного времени.

Наконец, последнее замечание: в разделенном мире власти можно добиться только в том случае, если ваша собственная группировка будет единой и сплоченной, а ум — ясным и сосредоточенным на достижении цели. Может показаться, что лучший способ достижения единства — поддержание бодрого духа и энтузиазма, однако, хотя энтузиазм и важен, со временем он естественным образом выдыхается, поэтому если вы

привыкнете выезжать только на этом, то провалите дело. Намного более сильная и надежная защита против сил разделения — знания и стратегическое мышление. Никакую армию и никакой коллектив невозможно разделить, если намерения противника становятся известны и наталкиваются на продуманный и решительный отпор. Еще Сэмюэл Адамс обнаружил и продемонстрировал, что стратегия — это единственный надежный меч и щит.

Стратегия

**18**

## **Выяви и атакуй незащищенные фланги противника: стратегия обходного пути**

Когда вы нападаете на неприятеля открыто — он укрепляет оборону, а вы тем самым усложняете себе задачу. Есть способ получше: отвлечь внимание противника, а потом атаковать его с фланга, с той стороны, откуда он меньше всего ожидает этого. Нанеся удар по незащищенному флангу, по открытому и уязвимому месту, вы повергаете противника в шок, ослабляете его, пусть на миг, но и это немало, главное — успеть воспользоваться этой слабостью. Заставьте противника приоткрыть свои слабые места и ведите по ним огонь. Единственный способ сломить упорное сопротивление — подобраться к вражеским укреплениям незаметно.

## ОБХОД С ФЛАНГА

В 1793 году король Франции Людовик XVI и его царственная супруга Мария-Антуанетта были обезглавлены по приказу нового революционного правительства. Мария-Антуанетта была дочерью австрийской императрицы Марии-Терезы, и вполне понятно, что в результате этой казни между Австрией и Францией установилась непримиримая вражда. В начале 1796 года стало известно, что австрийцы готовят нападение на Францию со стороны Северной Италии, в то время входившей в Австрийскую империю.

В апреле того же года двадцатилетнему Наполеону Бонапарту поручили командование французской армией в Италии. Задача его была проста: не допустить проникновения австрийских войск на территорию Франции. Наполеон проявил себя блестяще: французам не только впервые с момента победы революции удалось удержать оборону, но они даже смогли перейти в наступление, оттолкнув австрийцев далеко на восток. Поражение, полученное от революционной армии, было не просто шоком, но и унижением — проверенная и испытанная австрийская военная машина уступила неизвестному генералу, для которого эта кампания была первой. В течение полугода Австрия посылала все новые войска, пытаясь справиться с Наполеоном, но все они вынуждены были отступать и искать убежища в крепости Мантуи, так что в конце концов эта цитадель была полным-полна австрийских солдат.

Оставив в Мантуе войска, чтобы держать австрийцев под контролем, Наполеон расположился севернее, в стратегически важном городе Вероне. Для того чтобы выиграть эту войну, австрийцам нужно было каким-то образом заставить Наполеона оставить Верону и освободить страдающих от голода солдат в осажденной Мантуе. Неумолимо бегущее время работало против них.

В октябре 1796 года барон Иосиф д'Альвинци получил срочное задание освободить Верону от французов. Для выполнения задания барону было выделено почти пятьдесят тысяч солдат. Опытный командир и мудрый стратег, д'Альвинци детально ознакомился с тем, как Наполеон вел Итальянскую кампанию, и исполнился невольного уважения к своему противнику. Чтобы справиться с этим молодым генералом, австрийцам нужно было стать более гибкими, подвижными, и д'Альвинци нашел решение: он разделил свою армию на две колонны, оставив одну под своим

командованием, а другую поручив генералу Паулю Давидовичу (сербу по происхождению). Колонны должны были порознь двигаться на юг и сойтись у Вероны. В то же время д'Альвинци собирался инсценировать некие военные действия, основной целью которых было ввести Наполеона в заблуждение и заставить его поверить, что армия Давидовича совсем невелика (на самом деле в нее входило 18 тысяч человек) и что этих сил едва хватит, чтобы защищать австрийские коммуникационные линии. Если Наполеон поверит и недооценит силы противника, сербский генерал встретит незначительное сопротивление и без особого труда доберется до Вероны. План д'Альвинци состоял в том, чтобы взять Наполеона в клещи между двумя армиями.

Австрийцы вошли в Северную Италию в начале ноября. К радости д'Альвинци, Наполеон, казалось, попался на хитрость: он выслал навстречу Давидовичу сравнительно небольшой отряд, тот принял бой, результатом которого стало первое поражение французов в Италии, а сам Давидович беспрепятственно продолжил свой путь на Верону. Тем временем д'Альвинци подошел к Вероне и был готов обрушиться на город с востока.

Изучая карты, д'Альвинци радовался: его план срабатывал! Теперь, если Наполеон выставит против Давидовича более мощные силы, пытаясь его остановить, это ослабит Верону и, соответственно, облегчит ему, д'Альвинци, задачу по захвату города. Если же француз попытается задержать продвижение австрийцев с востока, то откроет Верону для Давидовича. А если же он решит отозвать войска, охраняющие Мантую, то выпустит на волю двадцать тысяч австрийских солдат, которые нападут с юга. Д'Альвинци было известно к тому же, что солдаты Наполеона страдают от голода и невероятной усталости. Они сражались шесть месяцев без передышки и нуждались в отдыхе. Никому, даже такому таланту, как этот молодой генерал, не выбраться из такой западни.

Спустя несколько дней д'Альвинци подошел к деревне Кальдьеро. Здесь, на самых подступах к Вероне, их встретили французские отряды, но стычка окончилась победой австрийцев. После серии удач Наполеон потерпел два поражения подряд — маятник качнулся в другую сторону.

Готовясь к решающему нападению на Верону, д'Альвинци получил обескураживающие известия: против всех ожиданий, Наполеон все же разделил свою армию, располагавшуюся в Вероне, но вместо того, чтобы двинуть отряды на Давидовича или д'Альвинци, он выступил с довольно

многочисленным войском куда-то на юго-восток. На другой день его армия появилась у городка Арколе. Теперь если бы французы пересекли реку, подошли к Арколе и продвинулись на десяток миль севернее, то уперлись бы прямо в линии коммуникаций д'Альвинци и отрезали австрийцу путь к отступлению, а затем добрались бы до его провиантских складов в Вилла-Нова. Это был очень тревожный знак; д'Альвинци был вынужден отказаться от мысли о немедленной атаке Вероны и отдал приказ спешно двигаться на восток.

Он прибыл как раз вовремя и едва успел остановить французов, прежде чем они успели перебраться через реку и напасть на Вилла-Нова. В течение нескольких дней австрийская и французская армии вели ожесточенное сражение за мост через реку у Арколе. Наполеон, рискуя жизнью, лично возглавил несколько атак. Часть французских войск, блокировавших Мантую, были переброшены на север, к Арколе, но армия д'Альвинци подоспела наперехват, так что ситуация зашла в тупик.

На третий день битвы солдаты д'Альвинци — его армия понесла немалые потери в результате бесконечных французских атак — готовились к очередному бою за мост, когда с южного фланга до них вдруг донеслись звонкие звуки горнов. Французам как-то удалось форсировать реку ниже по течению, и теперь они направлялись к австрийскому флангу у Арколе. Звуки труб сменились криками и свистом пуль. Внезапное появление французов окончательно добило вымотанных трехдневным сражением австрийцев. Не пытаясь даже оценить численность французских войск, они обратились в паническое бегство. Французы хлынули через мост. Д'Альвинци как-то удалось собрать своих людей и увести их восточнее, в безопасное место. Однако битва была проиграна окончательно, и участь Мантуи решена.

Каким-то непостижимым образом Наполеону удалось обратить неизбежное поражение в победу. Битва при Арколе способствовала рождению легенд об его непобедимости.

Хотя император [Наполеон Бонапарт] был вполне готов «разбить яйца, чтобы приготовить омлет», по мнению фон Клаузевица, он всегда предпочитал добиваться полной победы с минимумом затрат силы и человеческих потерь. Соответственно, он не любил доводить дело до лобовой схватки при полной выкладке сил, другими словами — выступать против неприятеля всей армией и сражаться на территории по его (противника) выбору, ибо как раз такие сражения неизбежно дорого обходятся и редко приводят к

окончательному результату. (Бородино в 1812 году служит тому хорошим примером.) Вместо того, при любой возможности нанося противнику точечный фронтальный укол — отвлекающий маневр, ложную атаку, он отводил основную часть армии по кратчайшему надежному пути, под прикрытием кавалерии и естественных преград, куда-нибудь на фланг или даже в тыл противника. Если этот маневр удавалось выполнить успешно, он захватывал какое-либо естественное препятствие или стратегическое прикрытие (например, береговую линию реки или горную гряду). Приказав перекрыть все переправы, он таким образом изолировал свою предполагаемую жертву, отрезая ей пути к отступлению и практически лишая возможности получить подкрепление. Император непрерывно теснил армию неприятеля, оставляя тому лишь две возможности: сражаться не за победу, а за жизнь на неудобной для него территории или капитулировать. Преимущества подобной стратегии очевидны. Вражеская армия, захваченная врасплох, скорее всего, будет деморализована внезапным появлением в тылу противника, отрезающего ей все пути к отступлению.

ДЭВИД ДЖ. ЧЭНДЛЕР  
«КАМПАНИИ НАПОЛЕОНА», 1966

## ТОЛКОВАНИЕ

Наполеон не был волшебником, и поражение, нанесенное им австрийцам в Италии, выглядит обманчиво простым. Поскольку на него с двух сторон надвигались две армии, он рассудил, что д'Альвинци представляет более серьезную опасность. Бой за Кальдьеро вселил в австрийцев надежду — они были уверены, что Верону удастся отбить в лобовом столкновении. Наполеон же принял совершенно неожиданное для них решение — вместо того чтобы принять открытый бой, он разделил свою армию и двинул большую ее часть в обход, чем поставил под угрозу австрийские линии коммуникаций, складское хозяйство и отрезал интендантам путь к отступлению. Если бы д'Альвинци, пренебрегая этой угрозой, двинулся на Верону, он еще дальше отошел бы от основной базы, подвергнув своих людей серьезной опасности. Но и оставшись на месте, он мог оказаться зажатым между двумя французскими армиями. В данном случае Наполеоном руководил точный расчет: он понимал, что д'Альвинци обязательно отступит — слишком реальной была угроза, — а как только это произошло, он перехватил инициативу. При Арколе, почувствовав, что неприятель устал, Наполеон приказал небольшому отряду переправиться через реку, производя при этом как можно больше шума — звуки трубы, крики, стрельба. Атакующая сила была незначительной, но сам факт

неожиданного появления противника вызвал растерянность и панику австрийцев. Уловка сработала.

Этот маневр — *manoeuvre sur les derrieres*, как называл его Наполеон, — стал впоследствии одним из его излюбленных стратегических приемов. Успех его базировался на двух истинах. Первое: командующие стремятся помещать свои армии в сильную фронтальную позицию, вне зависимости от того, готовятся ли они атаковать или обороняться. Наполеон частенько играл на этой их тенденции обращаться лицом к схватке — он проводил ложный маневр, делая вид, что идет в лобовую атаку; в пылу сражения трудно было заметить, что в бою участвует лишь половина его армии, а тем временем другая половина, незаметно подкравшись, атаковала с фланга. Второе: солдатам армии, подвергающейся внезапному нападению с фланга, трудно сохранить присутствие духа; к тому же приходится развернуться, чтобы встретиться с опасностью лицом к лицу. Сам момент разворачивания вносит еще большую неразбериху и смятение. Даже в том случае, если эта армия занимала более выгодную позицию, как у д'Альвинци в Вероне, в столь опасный момент она могла утратить сплоченность и уравновешенность.

Воспользуйтесь уроком великого мастера: бросаться в лобовую атаку не всегда разумно. Вас может встретить единая сплоченная армия, сильная, готовая к сопротивлению. Зайдите с фланга, ударьте по слабому, незащищенному месту. Этот принцип приложим к конфликтам или столкновениям любого масштаба.

Как часто можно судить о слабых сторонах человека, о его уязвимости именно по тому фасаду, который он показывает миру. Этот фасад может выглядеть как агрессивность, запугивание или третирование окружающих. В других случаях можно наблюдать иные очевидные механизмы защиты, к которым прибегают с целью оградить свою внутреннюю жизнь от вторжения, сохранить стабильность. Это могут быть какие-то заветные верования, или идеи, или, например, попытки представить себя окружающим в выгодном свете. Чем больше люди выставляют перед нами свой фасад, тем меньше они заботятся о защите с флангов — неосознанных желаниях, глубинных тревогах, неверных союзниках, на которых нельзя положиться, неконтролируемых импульсах. Если только вам удастся добраться до этих флангов, ваш противник вынужден будет развернуться в вашу сторону, теряя при этом равновесие. Никто не защищен одинаково со



всех сторон, у каждого есть незащищенные стороны. Против хорошо продуманного флангового маневра нет защиты.

В ходе этого исследования мы все больше укреплялись в мысли, что мало кому на протяжении веков удавалось достигнуть в войне желаемого результата, не прибегая к определенной хитрости, а именно не убедив противника в своей неготовности к встрече с ним. Ввести противника в заблуждение можно как физически, так и психологически. В стратегии длинный кружной путь нередко оказывается кратчайшей дорогой к дому. Все нагляднее всплывало осознание того факта, что прямолинейный подход, будь то к чьей-то воображаемой цели или физическому объекту, не отклоняющийся от «линии ожидаемого [противником] результата», как правило, ведет к отрицательному результату.

Становится совершенно понятным высказывание Наполеона: «Боевой дух войска имеет вдвое большее значение, нежели физическое состояние». Ту же мысль можно выразить научно, сказав, что хотя сила неприятельской армии или страны и выражается внешне в ее численности и ресурсах, однако весьма многое зависит от стабильности руководства, боевого духа и оснащения. Не отклоняясь от линии естественного ожидания противника, мы упрочиваем его равновесие и тем самым увеличиваем силу его сопротивления. На войне, как в борьбе, попытка положить соперника на лопатки, если при этом вы не постараетесь лишить его точки опоры и вывести из равновесия, не удастся и только изнурит вас. Добиться успеха таким методом возможно лишь в результате нечеловеческого напряжения сил, да и то едва ли можно ожидать убедительной победы. В большинстве кампаний нарушение психологического и физического равновесия противника является жизненно важной прелюдией к удачной попытке его поражения.

Б. Х. Лидделл Харт  
«СТРАТЕГИЯ», 1954

### ЗАНИМАЯ ФЛАНГ

В молодости Юлий Цезарь (100–44 до н. э.) однажды попал в плен к пиратам. Они потребовали двадцать талантов выкупа; он отвечал со смехом, что человек такого благородного происхождения стоит не меньше пятидесяти талантов, и пообещал, что деньги будут выплачены. За деньгами отправили его слуг, и Цезарь остался один в обществе кровожадных пиратов. За те несколько недель, что он провел с ними, он принимал участие в их забавах и попойках и даже рискованно шутил, обещая, что когда-нибудь распнет их. Пиратов забавлял живой и

приветливый молодой человек, они стали относиться к нему как к одному из их среды.

Но вот наконец выкуп был заплачен, Цезаря освободили. Добравшись до ближайшего порта, он на собственные деньги набрал команду для нескольких кораблей, а затем отправился за пиратами вдогонку и настиг их в тайном убежище. Вначале раздались приветственные крики, пираты обрадовались было видеть его вновь, но Цезарь со своими людьми схватил разбойников, отнял полученный ими выкуп, а затем исполнил свое обещание, приказав их распять. Впоследствии многим пришлось познакомиться — к восторгу своему или ужасу, — как воюет Цезарь.

Цезарь, однако, не всегда требовал возмездия. В 62 году до н. э. во время религиозной церемонии в его доме юноша по имени Публий Клодий был пойман среди женщин — участниц празднества, — он был одет в женское платье и отплясывал с женой Цезаря, Помпеей. Выходку расценили как возмутительную, и Цезарь незамедлительно развелся с Помпеей, произнеся эпохальную фразу: «Жена Цезаря должна быть вне подозрений». Тем не менее, когда Клодия схватили по обвинению в святотатстве, Цезарь употребил свое влияние, не пожалел денег и добился того, чтобы молодого человека отпустили. Спустя несколько лет это окупилось сторицей, когда Цезарь готовился покинуть Рим для участия в Галльских войнах и нуждался в преданном человеке, который бы защищал его интересы в его отсутствие. Он позаботился о том, чтобы Клодию был присвоен официальный титул трибуна. Новоиспеченный трибун хранил верность Цезарю, отстаивая его интересы, и устраивал такие встряски в сенате, что ни у кого не было ни малейшей охоты даже пытаться плести интриги против отсутствующего полководца.

Тогда в Риме было три наиболее влиятельных человека: Цезарь, Красс и Помпей. Опасаясь Помпея, Марк Лициний Красс, любимый народом и знаменитый своими победами полководец, попытался образовать тайный союз с Цезарем, но тот отказался; вместо этого несколькими годами позже он приблизил к себе воинственного Помпея (Помпей с недоверием и даже с враждебностью относился к Цезарю, в котором видел вероятного соперника в будущем) и предложил ему объединиться. В качестве гарантий он обещал поддержать некоторые политические проекты Помпея, поданные в сенат. Удивленный Помпей согласился, и Красс, не желая остаться за бортом, изъявил желание присоединиться к группе — так был

сформирован первый триумвират, правивший Римом в течение нескольких лет.

В 53 году до н. э. Красс погиб в бою, сражаясь в Сирии, и довольно скоро между Гнеем Помпеем и Цезарем началась борьба за власть. Казалось, гражданской войны не избежать. Помпей пользовался большей поддержкой сената. В 50 году до н. э. сенат приказал обоим полководцам — Цезарю (который в тот момент воевал в Галлии) и Помпею — направить по одному легиону в Сирию в подкрепление римской армии. Но, поскольку Помпей уже отдал один легион Цезарю для войны в Галлии, он предложил этот же легион и перенаправить в Сирию — другими словами, Цезарю предлагалось отказаться сразу от двух легионов вместо одного. Учитывая надвигающуюся гражданскую войну, потеря в численности означала много: она существенно ослабляла Цезаря.

Цезарь не сетовал. Он отправил два легиона, один из которых, однако, не попал в Сирию, как предполагалось, а получил приказ двигаться в окрестности Рима, в прямое распоряжение Помпея. Прежде чем легионеры отправились в путь, Цезарь щедро заплатил каждому. К тому же он проинструктировал своих офицеров, велел им распространить по Риму слухи, что остаток войска Цезаря по-прежнему в Галлии, солдаты измотаны длительной войной и, если он решится послать их воевать с Помпеем, они, скорее всего, примут другую сторону и повернут оружие против Цезаря, как только перейдут через Альпы. Помпей, когда его ушей достигли эти слухи, охотно им поверил и, надеясь на поддержку легионов Цезаря, не позаботился нанять побольше солдат, о чем впоследствии горько пожалел.

В январе 49 года до н. э. Цезарь перешел реку Рубикон, по которой проходила граница Галлии и Италии. С этого решительного, неожиданного поступка началась гражданская война. Захваченный врасплох Помпей вместе со своими легионами бежал в Грецию и там начал готовиться к серьезной операции. По мере того как Цезарь продвигался на юг, многочисленных поборников Помпея, оставшихся в Риме, все более охватывал ужас. За время войны в Галлии, где Цезарь ровнял с землей города и селения, убивая жителей, он приобрел репутацию человека беспощадного, не знающего жалости к врагам. Тем не менее, захватив ключевой город Конфиниум и взяв в плен некоторых сенаторов и армейских офицеров, которые противостояли ему и поддерживали Помпея, он не стал их наказывать; напротив, распорядился вернуть деньги и добро,

награбленное его солдатами при взятии города. Цезарь и впоследствии обращался с соратниками Помпея так же великодушно, являя собой образец терпимости и снисхождения. Вместо ожидаемого перехода людей Цезаря на сторону Помпея теперь происходило обратное: те, кто поддерживал Помпея, становились поборниками Цезаря. В результате поход Цезаря на Рим был стремительным и практически бескровным.

Хотя Помпей со своими легионами обосновался в Греции, Цезарь решил вначале атаковать один из его флангов и напасть на довольно многочисленную армию, расквартированную в Испании. Кампания длилась несколько месяцев, в течение которых Цезарь продемонстрировал явное преимущество над этой армией (которой командовали генералы Помпея Афраний и Петрей) и в результате загнал ее в угол. Армия была окружена, положение безвыходное. Афраний и многие солдаты, зная о мягкости Цезаря по отношению к врагам в этой войне, постарались сообщить ему о готовности сдаться. Однако Петрей, в ужасе от этой измены, приказал казнить любого солдата, желающего переметнуться на сторону Цезаря. Готовый биться до последней капли крови, он вывел остаток своих людей из лагеря навстречу Цезарю, но тот не принял бой. Солдаты были не в состоянии биться. В конце концов люди Помпея, находясь в окружении и оставшись без припасов, вынуждены были сдаться. На сей раз они ожидали самого худшего, ведь Цезарь знал о казнях в лагере, но и на этот раз он простил не только Афрания, но и Петрея, и просто распустил остатки армии, позволив солдатам вернуться в Рим и даже снабдив их деньгами и провиантом. Услышав об этом, испанские города, до тех пор хранившие верность Помпею, стали один за другим переходить на сторону Цезаря. В течение трех месяцев Римская Испания была завоевана с помощью сочетания военного и дипломатического искусства, при этом не было пролито ни капли крови.

В последующие несколько месяцев Гней Помпей полностью лишился политической поддержки в Риме. Единственным, что у него оставалось, была армия. Однако сокрушительное поражение, которое он потерпел от Цезаря через год, в Фарсальском сражении в Северной Греции, поставило точку в этом деле.

Противодействие истине неизбежно, особенно если оно принимает форму новой идеи, но можно снизить уровень сопротивления, обдумав как следует не только свою цель, но и метод ее достижения. Избегайте лобовой атаки на освященные временем,

общепринятые позиции; вместо этого найдите способ развернуть ее и направить на фланг, чтобы удар истины обрушился на самое уязвимое место.

Б. Х. Лидделл Харт  
(1895–1970)

## ТОЛКОВАНИЕ

Уже в самом начале своей политической карьеры Цезарь понимал, что существует множество способов побеждать. Большинство людей продвигаются вперед более или менее открыто и прямо, стараясь побороть своих соперников силой. Но при этом, если, конечно, не убивать противников, которых одолел таким способом, они превращаются в тайных завистников и врагов, от которых впоследствии можно ожидать всевозможных неприятностей и бед. Накопите некоторое количество таких врагов, и жизнь станет опасной.

Цезарь нашел другой способ сражаться, справляясь со своими врагами не силой, а с помощью стратегии, хитроумия и расчета, обезоруживая их своим великодушием. При таком обращении враг становится союзником, минус обращается в плюс. Со временем, когда бывший неприятель утратит бдительность, можно отомстить — так поступил Цезарь с пленившими его пиратами. Но это крайний случай, мягкость и благожелательность помогут вам добиться куда большего — превратят недоброжелателя в самого верного соратника. Так случилось с Публием Клодием, который после того, как осквернил дом Цезаря, стал его доверенным лицом и выполнял для полководца любую грязную работу.

Когда разразилась гражданская война, Цезарь понял, что она представляет собой событие не только и не столько военное, сколько политическое — на самом деле борьба велась за поддержку со стороны сената и римских граждан. Его благородство по отношению к врагам было частью скрупулезно просчитанной кампании, направленной на то, чтобы обезоружить соперников и изолировать Помпея. По сути дела, Цезарь занял неприятельские фланги. Вместо того чтобы атаковать своих недоброжелателей в лоб и вовлекать в схватку, он принимал их сторону, поддерживал их идеи и начинания, делал им подарки, очаровывал словами и милостями. Явно заполучив Цезаря на свою сторону, как политически, так и психологически, они потеряли ощущение линии фронта, им нечему и некому было противостоять. Когда с Цезарем был установлен контакт, всякая враждебность к нему испарилась. Такой способ ведения войны

позволил ему справиться с Помпеем, превосходившим его в военном отношении.

В нашей жизни хватает враждебности — иногда она бывает открытой, иногда тонкой и завуалированной. Не стоит тешить себя иллюзиями, будто вы можете избежать всех столкновений и расхождений во взглядах. Лучше, если вы примете это и осознаете, что от того, каким способом вы со всем этим справитесь, будет зависеть ваш успех в жизни. Что хорошего в том, что вы будете выходить победителем в мелких ежедневных стычках, удачно распахивая окружающих, если в перспективе рискуете нажить себе массу тайных врагов, которые будут вставлять вам палки в колеса и саботировать все ваши начинания? Любой ценой вам нужно научиться держать себя в руках, не давать воли порывам, побуждению расправиться с противником в лобовой схватке. Вместо этого займите их фланги. Выбейте оружие у них из рук, превратите их в своих союзников. Позднее вы сможете решить, как поступить с ними: оставить ли их на своей стороне или отомстить. Обезоруживая людей с помощью стратегически рассчитанных проявлений доброты, великодушия и обаяния, вы сможете расчистить себе путь и сэкономить силы для тех сражений, избежать которых невозможно. Ищите их фланги — поддержку, в которой нуждаются люди, доброту, к которой они потянутся. В мире, где мы живем, мире хитрости и уловок, фланги — это путь к власти.

Когда, изучая многочисленные военные кампании, я впервые осознал преимущество не прямых действий над прямыми, то стремился лишь как можно полнее раскрыть сущность стратегии. Однако по зрелом размышлении я пришел к пониманию того, что метод не прямых действий имеет куда более широкое применение. По сути дела, этот метод — не что иное, как закон жизни во всех областях, философская истина. Применение его служит ключом к разрешению любой проблемы, если решающим фактором в ней является человек и противоречащие интересы способны привести к конфликту. В подобных случаях прямой натиск новых идей всегда провоцирует на упорное сопротивление, затрудняя в результате процесс изменения взглядов. Между тем изменения взглядов можно добиться куда проще и быстрее, незаметно проталкивая новую идею или начав обсуждение, в ходе которого инстинктивное сопротивление оппонента удастся преодолеть с помощью обходного маневра. Метод не прямых действий — фундаментальный принцип, применимый не только в политике, но и в отношениях между людьми. В коммерции, если есть возможность поторговаться, вы добьетесь большего успеха, чем если такой возможности нет. Так и в любой области: общеизвестно, что самый надежный способ

добиться от руководителя одобрения новой идеи —попытаться внушить ему, будто он сам является ее автором. Как и на войне, цель здесь заключается в том, чтобы ослабить сопротивление, прежде чем пытаться преодолеть его, и это лучше всего достигается выманиванием противной стороны из занимаемых ею оборонительных позиций.

Б. Х. Лидделл Харт  
«СТРАТЕГИЯ», 1954

*Мягкостью мы сумеем завоевать все сердца и обеспечить себе прочную победу, жестокость же не уберезжет от ненависти и не поможет удержать победу хоть на сколько-нибудь продолжительное время. ...Это новый способ побеждать, укрепляя свое положение милостью и великодушием.*

Юлий ЦЕЗАРЬ (100–44 до н. э.)

#### Ключи к военным действиям

Сегодня нам приходится бороться, вступать в конфликты, и подчас более серьезные, чем те, с которыми имели дело наши предки. На войне направление движения армий обозначают стрелками на карте. Если бы мы создали карту наших ежедневных боевых действий, то пришлось бы нанести на нее тысячи стрелок, непрерывную круговерть движений, ходов и маневров — окружающие пытаются обмануть нас, уговорить или подбить на что-то, заставить двигаться в удобном им направлении, навязать свою волю, свою продукцию, свои идеи и представления.

Поскольку множество людей лихорадочно, отталкивая друг друга, рвутся к власти, наше общество буквально объято едва прикрытой агрессивностью. В этой ситуации нужно время и терпение на то, чтобы замаскировать свои намерения; в ежедневной суматохе не до тонкостей и не до ухищрений, люди стремятся к достижению цели, двигаясь напролом. Стараясь убедить нас в правильности собственных идей, они могут быть красноречивыми: говорят, говорят, говорят — один громче и напористее другого. На нас давят словами, аргументами, действиями, распоряжениями. Даже более пассивные игроки, использующие другие инструменты — например, манипуляцию, основанную на чувстве вины, — даже они вполне прямолинейны, ведь они не утруждают себя попытками проявить тонкость, поискать обходные пути. Достаточно один раз увидеть их маневры, чтобы раскусить и понять их игру.

Все это, однако, палка о двух концах: вместо того чтобы поддаваться на их уговоры, мы занимаем оборонительную позицию, становимся подозрительными и изо всех сил противимся усилиям. Для поддержания какого-то спокойствия, мира и стабильности в жизни мы строим и надстраиваем свои крепостные стены, делая их все выше и толще. Но даже это не помогает полностью отгородиться от грубого напора повседневности, избежать его невозможно. Все эти летящие в нас стрелы передают нам свою энергию, мы, сами того не желая, возвращаем то, что получили. Реагируя на прямые выпады, мы то и дело оказываемся втянутыми в стычки и сражения. Требуется определенное усилие, чтобы отойти в сторону, покинуть это зловещее поле брани и попытаться применить другой подход.

Вы должны задать себе вопрос: нужны ли непосредственность и прямота, если они лишь усиливают сопротивление людей и заставляют их только больше утверждаться в собственных мыслях? Прямота, искренность могут принести вам чувство облегчения, но они же порождают антагонизм. В качестве тактического приема они неэффективны. В настоящей войне — войне кровавой, а не в межличностных стычках повседневной жизни — лобовые столкновения нынче стали редкостью. Военные командиры пришли к осознанию того, что открытая атака рождает сопротивление, а обходные маневры позволяют его уменьшить.

Шесть на пятом месте означает: КЛЫКИ ХОЛОЩЕНОГО КАБАНА. УДАЧА. Здесь, удержавшись от движения прямо вперед, можно достичь цели обходным путем. Клыки кабана сами по себе опасны, но, если природа кабана изменена, клык более не представляет угрозы. Так же в отношениях между людьми — не стоит открыто сражаться против необузданной силы.

Гельмут Вильгельм,  
Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги перемен», 1967

Кто способен добиться истинной власти в нелегкой современной жизни? В первую очередь люди, овладевшие умением ходить окольными путями вместо того, чтобы пробиваться напролом. Им известно, как полезно заходить сбоку, скрывать свои намерения, сбивать неприятеля с толку, наносить удар по слабому, незащищенному флангу, вместо того чтобы бросаться на выставленные вперед острые рога. Вместо того чтобы толкать людей или тянуть их изо всех сил, они находят способ уговорить их по



своей воле переместиться в нужном направлении. Это требует немалых усилий, которые, однако, впоследствии окупаются сторицей, поскольку помогают избежать конфликтов и добиться отличных результатов.

Основой любого флангового маневра можно считать постепенность. Первый ход не должен открыть ваших намерений или показать, на что направлена ваша атака. Возьмите за пример наполеоновский *manoeuvre sur les derrieres*: сначала нападите на неприятеля открыто, как Наполеон на австрийцев при Кальдьеро, чтобы убедиться, что все его внимание будет направлено на передний край. Дайте им подойти к себе на достаточно близкое расстояние. Теперь атака с фланга будет неожиданной и практически неотразимой.

В 1856 году на приеме в императорском дворце в Париже все взгляды были прикованы к вновь прибывшей из Италии восемнадцатилетней аристократке, графине Кастильоне. Итальянка была сказочно хороша, чтобы не сказать прекрасна: она держалась с удивительным достоинством, а грацией и изяществом походила на ожившую греческую статую. Император Наполеон III, известный ценитель женской красоты, разумеется, обратил на нее внимание, но, отметив редкую красоту, не сделал никаких шагов — он предпочитал женщин более пылкого темперамента. Однако со временем, вновь и вновь встречаясь с графиней при дворе, он невольно почувствовал, что заинтригован.

На балах и дворцовых праздниках Наполеон и графиня время от времени переглядывались, обменивались случайными замечаниями. Она, однако, всякий раз ускользала, прежде чем он успевал завязать беседу. Итальянка одевалась с безупречным вкусом, и не успевал он с нею расстаться, как ее милый образ уже возникал перед его мысленным взором.

Императора выводило из себя ее равнодушие — она, казалось, уделяет ему внимание лишь из приличия. Он начал настойчиво искать ее расположения, и, после долгих недель сопротивления, она наконец уступила. Даже теперь, когда она стала его любовницей, он все равно ощущал ее холодность, по-прежнему должен был добиваться ее, никогда не будучи уверен в ее чувствах. К тому же на балах она, подобно магниту, притягивала к себе внимание других мужчин, так что он сгорал от ревности. В скором времени император, пресытившись, обзавелся было другой фавориткой — для того, чтобы обнаружить, что не может и думать ни о ком, кроме итальянки.

В это время в Париже жил Виктор Эммануил, король Пьемонта — родины графини. Италия тогда была раздроблена на мелкие государства вроде этого, однако вскоре с помощью Франции ей предстояло объединение, и Виктор Эммануил втайне мечтал стать ее первым королем. В своих беседах с Наполеоном графиня время от времени упоминала о пьемонтском правителе, с одобрением отзываясь о его характере и силе воли, а также о его любви к Франции. Император соглашался: из Виктора Эммануила выйдет превосходный монарх объединенной Италии. Он обсудил эту идею со своими советниками и стал активно продвигать ее как свою собственную — в итоге он добился своего. Наполеон не знал главного: его знакомство с графиней подстроил именно Виктор Эммануил, который прислушивался к рекомендациям своего мудрого советника, графа ди Кавура. Вместе они и задумали коварный план: внедрить Кастильоне в Париж, дабы обольстить Наполеона и постепенно внушить ему мысль о том, как хорош будет Виктор Эммануил в роли итальянского короля.

План обольщения императора они проработали досконально, словно готовясь к настоящей военной кампании, — продумано было все, вплоть до фасонов ее платьев, слов, которые она произносила, и даже взглядов, которые она бросала. Та холодность, которой она отгораживалась от императора, была, по сути дела, классической фланговой атакой, обольстительным *manoeuvre sur les derrieres*. Непрístupная красота графини, ее необычная манера держаться притягивали Наполеона, не привыкшего ни к чему подобному, так что в конечном счете он был уверен, что заинтересованная, нападающая сторона в их отношениях — именно он. Притягивая его внимание к переднему краю, графиня тем временем действовала на фланге, тонко и незаметно внушая ему мысль о короновании Виктора Эммануила. Обратись она к императору напрямую с прошением об этом, ее наверняка ждал бы не просто отказ, но и немилость. Но озабоченный лишь тем, как завоевать внимание очаровательной дамы, Наполеон и сам не заметил, как поддался внушению, этому тонко просчитанному фланговому маневру.

После этой встречи история о методах Мао облетела весь Шанхай. Мао вызвал Лю Шаоци и Чжоу Эньлая и задал им вопрос: «Как заставить кошку есть перец?» Лю ответил первым. «Это просто, — сказал второй человек в стране. — Пока кто-то держит кошку, нужно запихнуть перец ей в рот и протолкнуть поглубже палочкой». Мао воздел руки, как бы в ужасе от такого «инспирированного Москвой» решения: «Ни в коем случае не применяйте силу... Все должно быть

добровольно». Чжоу молча слушал. Мао обратился и к нему с вопросом, что бы он стал делать с кошкой. «Я бы морил ее голодом, — отвечал министр. — Потом завернул бы перец в ломтик мяса. Если кошка как следует проголодается, то проглотит весь кусок целиком». Но Мао не согласился и с ним: «Нехорошо обманывать — никогда не дурачьте людей». Как же тогда поступить? «Это просто, — сказал председатель. — Натрите перцем у кошки под хвостом. Она сама станет слизывать его — и будет счастлива, что может это сделать».

РОСС ТЕРРИЛЛ  
«МАО: БИОГРАФИЯ», 1999

Маневры, подобные этому, следует принять за образец, когда вы стремитесь убедить, уговорить кого-то. Ни в коем случае не открывайте своих намерений или целей — вместо этого используйте все свое обаяние. В вашем арсенале может быть милая болтовня, юмор, лесть — все, что поможет приковать внимание объекта к передовой, отвлекая его от ваших действий на фланге. Вот неприятель сосредоточился на чем-то, открывшись с фланга, и теперь достаточно лишь намека или легчайшего толчка, чтобы изменить направление, чтобы ворота открылись перед вами и крепостные стены пали. Ваши соперники обезоружены, и вы можете управлять ими по своему усмотрению.

Не забывайте также о людском эгоизме и тщеславии — это тоже своего рода передний край. Случается, что на вас нападают, а вы не можете понять почему. Нередко причина кроется в том, что вы вольно или невольно «наступили на хвост» этим людям, поставили под угрозу их драгоценное эго, их нежно пестуемое чувство самооценности и важности для окружающего мира. Поэтому старайтесь, насколько это возможно, успокаивать их, внушая, что вы не представляете для них ни малейшей опасности. Здесь в ход может пойти все, что только окажется полезным: тонкая лесть, подарки, похвалы, предложение союза и сотрудничества, демонстрация того, что вы воспринимаете соперников как равных, поддерживаете их идеи и воззрения. Все это отвлечет внимание от прежних обид, внушит симпатию к вам и ослабит подозрительность. Успокоившись и расслабившись, соперники и не заметят, что вы уже готовы нанести удар с фланга. Это особенно убийственно для чувствительных персон с хрупким эго.

Обычный способ использовать фланговый маневр на войне — заставить неприятеля открыть свою слабую сторону. Можно, например, заманить его в незнакомую местность или спровоцировать выдвинуться вперед — так,

что передний край станет узким, а незащищенные фланги вытянутся и будут представлять собой отличную мишень для атаки.

ВНУТРЕННЯЯ ПРАВДА, СВИНЬИ И РЫБЫ, УДАЧА

Она сопутствует тому, кто пересечет большую воду. Упорство сопровождает. Свиньи и рыбы — наименее разумные из всех животных, поэтому на них особенно трудно повлиять. Сила внутренней правды должна вырасти до истинных высот, прежде чем ее влияние сможет распространяться на подобных существ. Когда имеешь дело с людьми столь же упрямыми и не поддающимися влиянию, как свиньи или рыбы, то успех полностью зависит от того, найден ли верный подход. Следует отбросить любые предрассудки и, так сказать, позволить душе другого человека проникнуть в себя и свободно действовать. После этого с ним можно наладить контакт, понять его и добиться власти над ним. Когда дверь таким образом будет открыта, сила другой личности начнет воздействовать на него. Если на этом пути не встретятся препятствия, можно делать даже довольно опасные вещи — например, переплывать большую реку — и добиваться успеха.

Гельмут Вильгельм, Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги Перемен», 1967

В 1519 году Эрнан Кортес высадился на востоке Мексики с небольшой армией. Он был исполнен решимости сделать наконец явью свою мечту и завоевать великую империю ацтеков. Но первым делом ему нужно было найти управу на собственных людей, особенно на маленькую, но крикливую группку сторонников губернатора Кубы Диего Веласкеса, поручившего Кортесу лишь разведку и ничего более — завоевание Мексики он собирался осуществлять сам. Приверженцы Веласкеса на каждом шагу чинили помехи Кортесу, мало того, они сплели против него целый заговор. Основным яблоком раздора было золото, которое испанцы должны были собирать для отправки королю Испании. Кортес разрешал своим солдатам выменивать золото, но потом покупал на него еду. Люди Веласкеса требовали, чтобы этот произвол был прекращен.

Кортес сделал вид, что согласен на их условия, и предложил сторонникам Веласкеса назначить казначея. Они быстро выдвинули кандидата из своих рядов, и с их помощью этот человек начал собирать у всей команды золото. Разумеется, это привело к ожидаемому результату: казначей и вся группа теперь навлекли на себя неприкрытую враждебность остальных солдат, которым приходилось подвергать жизнь громадному риску, практически ничего не получая взамен. Они жаловались, сетовали, а Кортес невозмутимо указывал на тех, кто настаивал на этом от имени

губернатора Кубы. Он-то лично, разумеется, этого совсем не одобряет. Результат не замедлил себя ждать: людей Веласкеса возненавидели все, а Кортес, подчиняясь требованию своих солдат, вскоре с удовольствием и радостью отменил распоряжение о сборе золота. Теперь у заговорщиков не осталось никаких шансов привлечь людей на свою сторону. Они были разоблачены, смяты и растоптаны.

Кортес нередко применял эту стратегию, чтобы разобраться со смутьянами и инакомыслящими. Вначале все выглядело так, будто он всей душой с ними, разделяет их взгляды и идеи, он даже поощрял их двигаться и дальше в том же направлении. В сущности же он подталкивал врагов к тому, чтобы те проявили себя, обнажили перед ним свою слабость и выдали свои эгоистичные либо неблагоприятные замыслы. Благодаря этому он обретал мишень, по которой и наносил удар.

Когда люди представляют свои идеи и приводят свои аргументы, то у них нередко срабатывает внутренний цензор — это помогает им выглядеть более сговорчивыми и гибкими, чем на самом деле. Если вы попытаетесь атаковать их в лоб, то едва ли сможете многого добиться, поскольку цель практически полностью скрыта от ваших глаз. Вместо этого постарайтесь разобраться в их мыслях и представлениях, чтобы цель стала четче видна. А для этого подстраивайтесь к ним, сделайте вид, что вам импонируют их взгляды, уговаривайте продвигать их и быстрее двигаться вперед. (Можно также заставить их разволноваться, задевая чувствительные места, заставляя проговориться, сказать больше, чем им хотелось бы.) Противники подставятся под удар, откроют свои слабости, защищая свои позиции или аргументы, непригодные на ваш взгляд, — это выставит их в невыгодном, смешном свете. Главное — не поторопиться, не нанести удар раньше времени. Дайте неприятелю время, чтобы он смог совершить самоубийство.

В современном мире люди уверены в том, что многое в жизни зависит от их социального положения. Им требуется поддержка, и чем больше разных источников способны ее предоставить, тем лучше. Франклин Д. Рузвельт знал, что уязвимый фланг для политиков — это электорат, люди, которые могут проголосовать за них на следующих выборах, а могут этого и не сделать. Рузвельт был способен добиться от любого политика, чтобы тот поддержал его решение независимо от того, какими были его собственные взгляды, — он ясно давал тому почувствовать, что в противном случае начнет продвигать его соперника и тем самым поставит его популярность

под угрозу. Прямые атаки на чей-либо социальный статус и репутацию заставят устремить все внимание на решение этой проблемы, а вы получаете свободу маневра и возможность атаковать этого человека с другой стороны.

Чем более тонкими и хитрыми будут ваши маневры, чем лучше удастся их замаскировать, тем лучше. В самом конце XVIII века Наполеон предлагал России взять под протекторат остров Мальту, в то время еще находившийся под контролем Франции. Это дало бы русским важную стратегическую базу в Средиземноморье. Предложение казалось необъяснимо щедрым, но ларчик открывался просто: Наполеон знал, что англичане вот-вот предъявят свои претензии на остров, который им очень хотелось занять, они готовы были ввести туда свои войска (что и произошло в 1800 году, когда Мальту захватил адмирал Нельсон), а французскому флоту не доставало мощи, чтобы справиться с этой проблемой. Англия и Россия были союзниками, но соперничество из-за Мальты способно было расстроить их союз, а это тоже могло сыграть на руку Наполеону.

Стратегия в своем развитии все больше стремится к околичностям, обману и хитрости. Противник, который не способен понять, чего вы добиваетесь, находится в самом невыгодном положении. Чем больше разных углов вы сможете задействовать — наподобие того, как в бильярде шар многократно отскакивает от разных стенок стола, — тем сложнее будет вашим неприятелям организовать оборону. Поэтому при любой возможности рассчитывайте свои ходы так, чтобы получить в результате этот эффект карамболя. Это превосходный способ скрыть свое наступление.

«Книгу перемен» («Ицзин») часто называют восточным апофеозом приспособляемости, гибкости. Красной нитью в ней проходит тема наблюдений жизни и слияния с ее течением во имя выживания и развития. В сущности, тему этого произведения можно выразить и так: в этом мире что угодно может стать источником конфликтов, опасности и даже насилия, если занять по отношению к происходящему неверную позицию или неправильно действовать, а именно: оказать прямое сопротивление в точке его (происходящего) максимальной силы, поскольку подобный подход грозит поистине разрушительным столкновением. Однако любое событие может стать благоприятным, если воздействовать в верном направлении, правильным образом, а именно: на источник события, пока оно не успело набрать полную силу, или с флангов (уязвимые «бока тигра»).

ОБРАЗ: Омар.

*Этот громадный морской рак кажется таким неуязвимым и даже устрашающим со своими быстрыми и острыми клешнями, твердым защитным панцирем и мощным хвостом, стремительно уносящим его прочь от опасности. Нападите на него, и вы за это заплатите. Но если палочкой перевернуть его на спину, обнажится нежное брюшко и окажется, что перед вами беспомощное и беззащитное создание.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Сражения выигрывают, обходя неприятеля и нанося удар с фланга.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

В политике существует такая сильная уловка: оккупировать фланг, заняв позицию, сходную с позицией противной стороны, используя ее идеалы для достижения собственных целей. Именно ее очень эффективно применил в свое время президент Клинтон против республиканцев. В этой ситуации у противника нет пространства для маневра, нет цели, по которой он мог бы нанести удар. Но если оставаться на стороне противника слишком долго, рано или поздно придется расплачиваться за это: публика — действительно уязвимое место каждого политика — перестает понимать, за что же, собственно, выступает сам манипулятор, что отличает его и его партию от партии противников. Со временем это становится по-настоящему опасным: поляризация (см. стратегию 1), при которой вы создаете впечатление наличия резких отличий между вами и противником, в конце концов оказывается все же более эффективной. Занимая фланг неприятеля, не теряйте бдительности, чтобы при этом не обнажить свой собственный.

Стратегия

**19**

## **Окружи неприятеля: стратегия полного уничтожения**

Неприятель воспользуется любой брешью в вашей обороне, чтобы атаковать, отомстить, отыграться на вас. Так не предоставляйте ему такой возможности. Возьмите неприятеля в кольцо — оказывайте на него неослабное давление со всех сторон, завладейте его вниманием, преграждайте ему доступ к внешнему миру. Ваши атаки должны быть непредсказуемыми, чтобы создать у него смутное ощущение незащитности. И последнее: когда почувствуете, что решимость неприятеля поколебалась, доведите дело до конца, затягивайте петлю, чтобы окончательно сокрушить его силу воли. Лучше всего окружать психологически — берите в кольцо разум и мысли.



## РОГА ЗВЕРЯ

В декабре 1878 года Британия объявила войну зулусам — воинственному племени, живущему на территории современной Южно-Африканской Республики. Предлогом — довольно шатким, надо признать, — явились разногласия относительно границ между Зулулендом и британской колонией Наталь; однако истинной целью, которую ставили перед собой англичане, был полный разгром зулусской армии, последней туземной силы, еще способной противостоять британским интересам в регионе, а затем и присоединение зулусских территорий к Британской Конфедерации.

Британский командующий, генерал лорд Челмсфорд, разработал план захвата Зулуленда тремя колоннами, центральная из которых должна была нанести удар по столице Улунди, сердцу королевства.

Многих живущих в Натале англичан будоражили перспектива войны и последующий захват Зулуленда в свете тех преимуществ, которые это им сулило. Однако никто, пожалуй, не был взволнован так, как сорокавосемилетний полковник Энтони Уильям Дернфорд. На протяжении долгих лет Дернфорд кочевал по отдаленным аванпостам Британской империи, его перебрасывали из одного медвежьего угла в другой, пока наконец он не осел в Натале. За годы военной службы Дернфорду так ни разу и не привелось участвовать в боевых действиях. Он горел желанием показать себя в деле, проявить настоящую солдатскую доблесть, но уже вступал в тот возраст, когда человек осознает, что подобным юношеским мечтам не суждено сбыться. И вот теперь, внезапно, грядущая война посылала ему счастливый шанс, возможность добиться своего.

Желая выделиться и обратить на себя внимание, Дернфорд добровольно вызвался сформировать элитное подразделение из местных солдат, уроженцев Наталья, готовых сражаться на стороне Британии. Его предложение было принято, но, когда британцы вступили в Зулуленд в самом начале января 1879 года, он обнаружил, что был оставлен в стороне от основных событий. Лорд Челмсфорд не поверил ему, приняв жажду деятельности за карьеризм и стремление выслужиться; кроме того, для новичка, не обладавшего боевым опытом, он был несколько староват. Поэтому Дернфорд и его подразделение были направлены в Роркс-Дрифт, на западе Зулуленда, где в их задачу входило наблюдение за пограничными с Наталем районами. Дернфорд, огорченный, повиновался приказу.

В первые дни после вторжения британцам никак не удавалось выявить местонахождение основного ядра зулусской армии, лишь небольшие группки вражеских солдат попадались то тут, то там. Это порождало недоумение и разочарование. 21 января Челмсфорд, взяв половину центральной колонны, которая расположилась лагерем у подножия горы Исандлзвана, двинулся на восток, на поиски зулусов. Он собирался, разыскав неприятеля, подтянуть туда и основную часть армии, однако неуловимые зулусы вполне могли напасть на лагерь, воспользовавшись его отсутствием, и ближайшим подкреплением в этом случае оказались бы люди Дернфорда в Роркс-Дрифте.

Понимая, что необходимо усилить позиции, Челмсфорд отправил Дернфорду депешу, в которой извещал его о положении дел и просил привести своих людей в лагерь. Получалось, что Дернфорд — он был в чине полковника — становился самым высокопоставленным офицером в лагере, но Челмсфорда мало волновали командирские качества подчиненного — единственное, о чем он мог сейчас думать, была предстоящая ему экспедиция.

Существует легенда о том, что Шака навсегда изменил саму природу боевых действий своего народа, когда изобрел тяжелое копье с плоским лезвием, пригодное для использования в ближнем бою. Возможно, так и было на самом деле: эту заслугу приписывают ему и зулусские источники, и белые путешественники XIX века... Его новаторские идеи в области ведения войны оставили свой след в зулусском фольклоре, а может, и не только в нем, ибо Шака явно усовершенствовал технику ведения боя до беспрецедентного уровня, а его искусство воина прославлено во множестве песен и историй. Вероятно, он был одним из величайших военных гениев своего времени.

Отказавшись от беспорядочного метания легких копий, Шака познакомил свой народ с преимуществами ближнего боя и рукопашной схватки, научил толкать неприятеля большими щитами, а затем пронзать потерявшего равновесие врага коротким копьем нового образца. Если только можно судить по результатам, Шака был великим воином. К 1824 году зулусы затмили всех своих противников, распространив влияние по всему региону, многократно превосходившему их родную страну.

Ян Найт  
«Анатомия зулусской армии», 1995

Ранним утром 22 января Дернфорд получил известие, которого дожидался всю свою жизнь. Едва справляясь с нахлынувшим волнением,

он с отрядом из четырехсот солдат отправился на восток, к Исандлзване. Уже к десяти часам утра они были на месте. Ознакомившись с местностью, полковник понял, почему Челмсфорду пришлось разбить свой основной лагерь именно здесь: к востоку и югу на мили и мили простирались бескрайние саванны — зулусы, вздумай они приблизиться оттуда, были бы видны как на ладони. К северу от лагеря высилась Исандлзвана, а за ней — равнины Нкуту. Эта сторона была не так надежно защищена, но на ключевых позициях по всей равнине, а также на горных перевалах находились наблюдатели; пропустить атаку и с этой стороны было практически невыносимо, она своевременно была бы обнаружена.

Вскоре после прибытия Дернфорд получил донесение: на равнинах Нкуту замечены войска зулусов — и довольно многочисленные, — которые направлялись на восток. Возможно, они намеревались напасть на Челмсфорда с тыла. Челмсфорд, покидая лагерь, оставил четкий приказ оставаться в лагере всем вместе. В случае нападения англичанам, которых насчитывалось 1800 человек, хватило бы оружия, чтобы противостоять целой армии зулусов. Главным условием — и Челмсфорд это настоятельно подчеркивал — было держаться вместе. Однако Дернфорд посчитал, что сейчас важнее другое: обнаружить основную армию зулусов. Неопределенная ситуация, когда невозможно было понять, где кроется неуловимый враг и откуда ждать удара, заставляла британских солдат нервничать. У зулусов не было кавалерии, они сражались копьями; стоит только обнаружить, где они прячутся, и остальное можно считать делом техники — дисциплинированным и отлично вооруженным английским солдатам не составит труда справиться с таким неприятелем. Дернфорд был уверен, что Челмсфорд проявляет чрезмерную и ничем не оправданную осмотрительность. Поскольку он оставался в лагере старшим офицером, то решил проявить инициативу. Ослушавшись приказа, он во главе отряда из четырехсот человек отправился на северо-восток, параллельно долинам Нкуту, с тем чтобы выяснить намерения зулусов.

Когда Дернфорд только-только выступал из лагеря, разведчик разглядел в долине с десяток зулусов, которые гнали стадо в нескольких милях от пункта наблюдения. Пришпоривая коня, он пустился было в погоню, но зулусы исчезли, как сквозь землю провалились. Доскакав до того места, где прошли погонщики, он остановил коня — и как раз вовремя: внизу, прямо под собой, он увидел глубокую лощину, абсолютно незаметную со стороны, а в ней, насколько хватало глаз, замерли зулусские воины,

вооруженные до зубов. Глаза зулусов воинственно блестели. Казалось, они медитируют, собираясь перед решающей схваткой.

Англичанин застыл на миг, не в силах шевельнуться, но, увидев, что в его сторону внезапно повернулись сотни копий, опомнился, развернул коня и помчался восвояси. Зулусы, прервав медитацию, начали торопливо карабкаться по отвесной стене оврага. Вскоре и перед остальными лазутчиками в долине открылось то же впечатляющее зрелище: зулусов было не меньше двадцати тысяч, они шли широким фронтом, так что от них сделалось темно на горизонте. Даже издали было ясно, что движутся они четким строем, с обоих концов линия их фронта выдвинулась вперед — это было похоже на наставленные рога.

Разведчики не мешкая поспешили в лагерь с тревожными вестями о приближении зулусов. К тому времени, когда новость достигла Дернфорда, он уже и сам видел перед собой гребень горы и зулусов, торопливо сбегающих вниз по склону. Маневрировали они с завидной скоростью и слаженностью. Но было и такое, чего Дернфорд увидеть не мог: воины на левом фланге-роге, прячась в высокой траве, стремительно приближались к лагерю с тыла, чтобы соединиться с правым флангом-рогом и окружить англичан.

Зулусы, казалось, вырастали из-под земли, выскакивая из травы прямо перед Дернфордом и его солдатами. Группа из пяти-шести зулусов появлялась внезапно, они метали копья или стреляли из винтовок, а затем снова скрывались неведомо куда. Стоило англичанам остановиться, чтобы перезарядить ружья, зулусы использовали это, чтобы подойти еще ближе, пока один, наконец, не ворвался в ряды неприятеля и не выпустил кишки одному из солдат своим страшным копьем, которое к тому же издавало в полете отвратительный свист.

Дернфорду с его группой кое-как удалось добраться до лагеря. Англичане были окружены, но, сомкнув ряды, они мужественно отстреливались, убивая зулусов во множестве и не давая им приблизиться. Перестрелка отдаленно напоминала учебные стрельбы: как и предполагал Дернфорд, их оружие оказалось более совершенным, чем у зулусов. Он огляделся вокруг: сражение шло полным ходом, его солдаты держались молодцом. Однако чуть позже Дернфорд заметил едва уловимые заминки: огонь англичан стал ослабевать. Время от времени солдатам приходилось вскрывать ящики с патронами и перезаряжать ружья. Зулусы пользовались перерывами — они теснее сжимали кольцо. По рядам англичан

прокатывались волны ужаса, когда они видели в передних рядах падающего товарища, пронзенного копьем. Зулусы сражались неистово — англичане не ожидали от них такого напора: они шли прямо под пули, не обращая внимания на раны.

Внезапно, почувствовав, что в ходе битвы наметился перелом, зулусы начали стучать копьями о щиты и кричать. Это был их боевой клич: «Усутху!» Шум стоял невообразимый. В северном конце лагеря несколько английских солдат дрогнули, не выдержав грохота и устрашающего вида зулусов, — отступили они всего лишь на несколько ярдов, но зулусы моментально устремились в образовавшуюся брешь. Как по сигналу, со всех сторон на лагерь британцев смертоносным дождем посыпались копья. Англичане падали замертво, многие пустились в бегство, началась паника. А зулусов становилось все больше, они вырастали словно из-под земли, сжимая кольцо. Дернфорд тщетно пытался сохранить порядок, но было слишком поздно, в считанные секунды все рухнуло. Солдаты больше не повиновались приказам, каждый спасал себя.

Дернфорд бросился к одной из брешей в окружении — он хотел вывести остаток своих людей, дать им возможность спастись, отступить к Роркс-Дрифту. Минуту спустя его настигло зулусское копье.

Вскоре битва при Исандлзване была окончена. Несколько сот англичан все же спаслись, выйдя из окружения через ту брешь, на которую ценой собственной жизни вывел их Дернфорд. Остальные — более тысячи четырехсот человек — пали, защищая лагерь. После такого сокрушительного поражения британские войска недолго оставались в Зулуленде. Война действительно окончилась быстро — только вот результат оказался не таким, какой предвкусали британцы.

Зулусы, наступая, тщательно маскировались, чему существует множество свидетельств в британских источниках. Один из оставшихся безымянными англичан, выживших в Исандлзване, отмечал, что, когда зулусы пересекли хребет Ниони и оказались в виду лагеря, они «появились внезапно, словно выросли из-под земли. Из камней и кустов на высотах вдруг стали вырастать фигуры воинов; одни с ружьями, другие со щитами и дротиками-ассагаями». Лейтенант Эдвард Хаттон из 60-го полка оставил довольно подробное описание атаки зулусов на Гингиндлову: «Темные массы людей разомкнутым строем быстро двигались друг за другом, не сбавляя скорости, бегом пробирались сквозь высокую траву. Постоянно озираясь и не спуская глаз с наших позиций, самый большой отряд зулусов разбился на три линии, состоящие из групп по пять — десять человек, и двинулся на нас... Они продолжали

двигаться вперед, по-прежнему бегом, пока расстояние между нами не сократилось до 800 метров, и тогда открыли огонь. Несмотря на все возбуждение в этот момент, мы невольно пришли в восхищение, столь безупречной была их манера стрельбы. Группа из пяти-шести зулусов вставала во весь рост и метала копья сквозь заросли травы. При этом сами зулусы прятались в траве, опустив головы, держа щиты и ружья опущенными, так, что их не было видно. Затем они внезапно ныряли в траву, и ничто, кроме клубов дыма, не указывало на их местоположение. Затем они снова продвигались вперед...» Скорость этого финального броска была ужасающей. Когда британцам дали приказ прекратить огонь и отступить к Исандлзване, зулусов отделяло от их позиций две или три сотни метров. Лейтенант-артиллерист Керлинг отметил: за время, которого его опытным стрелкам едва хватило, чтобы навести орудие, зулусы приблизились настолько, что одного из канониров, который нагнулся к колесам, пронзили копьем, как только он поднялся. Зулусский участник битвы, вспоминая последний рывок, рассказывал: «Подобно пламени, все зулусские воины вскочили на ноги и бросились на врага».

Ян Найт  
«Анатомия зулусской армии», 1995

## Толкование

Через несколько месяцев после поражения при Исандлзване англичане предприняли новое вторжение — и на этот раз покорили свободолюбивых зулусов. Но урок Исандлзваны по-прежнему весьма поучителен, особенно если учесть поразительную разницу в оснащении.

Зулусский способ ведения боевых действий был отработан и доведен до совершенства еще в XIX веке царем Шака Зулу, который к 1820-м годам превратился из вождя небольшого местного племени в правителя довольно обширного региона и командира мощной армии. Шака изобрел зулусский ассагай — тяжелое копье с широким лезвием. Он поддерживал в своих войсках строжайшую дисциплину, обучая зулусов тому, как атаковать и окружать неприятеля, — эта техника была отработана настолько, что воины действовали с точностью автоматов.

В культуре зулусов круг имеет очень большое значение — это символ их национального единства, излюбленный мотив народного творчества, а также преобладающая модель в военном деле. Зулусы не могли вести долгие боевые действия — по их обычаям после пролития крови на поле битвы необходимо было проводить длительные очистительные ритуалы. Во время этих ритуалов зулусы были очень уязвимы, практически беззащитны, поскольку ни один воин-зулус не имел права ни вступить в

битву, ни даже приблизиться к соплеменникам, не очистившись полностью. Кроме того, для зулусов было бы слишком дорого кормить и содержать громадную армию. Поэтому для них было крайне важно не просто выиграть сражение, а требовалось уничтожить всех врагов до последнего — это исключало возможность контратаки во время очищения и позволяло немедленно провести демобилизацию. Окружать врага зулусы умели мастерски — это был их коронный прием, позволявший одерживать не просто победу, а победу окончательную, полную.

Перед началом любого сражения зулусы обследовали местность в поисках укрытий, где они могли бы спрятаться. При взгляде на бескрайние равнины Южной Африки может показаться, что укрыться там совершенно негде — все видно как на ладони. Но от неопытного наблюдателя часто ускользают рвы и овраги, разглядеть которые невозможно даже с близкого расстояния, настолько хорошо их маскируют валуны и высокие травы. Зулусам — отменным бегунам, привыкшим двигаться по пересеченной местности, требовались считанные минуты, а то и секунды, чтобы скрываться в таком убежище. Они высылали вперед группу разведчиков, которые должны были отвлекать на себя внимание противника от передвижений основной армии.

Внезапно появившись из убежища и вступив в бой, зулусы строились особым образом, так что получалась фигура, которую они называли «рога, грудь и хвост». «Грудью» была центральная часть строя, она должна была удерживать и связывать основные силы противника. «Рога» тем временем с двух сторон огибали неприятеля, окружая его войска с боков и сзади. Часто кончик одного из «рогов» до последнего оставался скрытым в высокой траве или за громадными валунами; когда он внезапно появлялся, замыкая окружение, это оказывалось для противника тяжелым психологическим шоком. «Хвостом» назывались резервные отряды, которые держались поодаль, чтобы в решающий момент нанести окончательный удар. Воины «хвоста» почти все время стояли отвернувшись от поля боя, чтобы не разволноваться и не вступить в сражение раньше времени.

Долгие годы после поражения при Исандлзване всю ответственность за произошедшее возлагали на полковника Дернфорда, но в действительности в этом не было его вины. Да, верно, англичане позволили себя окружить, но им удалось восстановить порядок и они хорошо показали себя в бою, отважно сражаясь до последнего. Да, они потерпели поражение, но точно так же на их месте потерпели бы поражение любые другие противники

зулусов: на европейцев их точные и слаженные движения наводили ужас, добавить к тому же вид падающих однополчан, навыворот пораженных острыми копьями, воинственные кличи и стук копий о щиты, резервные отряды, вырастающие внезапно, как в страшном сне, и замыкающие кольцо. Действительно, европейцы располагали совершенным оружием, но весь этот жуткий антураж повергал их в оцепенение — психологический расчет зулусов был совершенно точным.

Мы, люди, существа очень умные и сообразительные: в беде и несчастье мы приспособляемся, ищем — и нередко находим — выход из создавшейся ситуации, пытаемся исправить положение. Мы ищем лазейки и обнаруживаем их, нам помогают надежда, воля, изобретательность. В истории войн предостаточно рассказов о неожиданных и поразительных зигзагах, о том, как удавалось на девяносто градусов повернуть ход событий. Только в одной ситуации такого почти никогда не происходит: при фланговом охвате. Это и в самом деле почти единственное исключение — как физическое, так и психологическое — из правила, гласящего, что безвыходных положений нет.

Эта стратегия, если выполнить все надлежащим образом, не оставляет вашему противнику никаких возможностей, никакой надежды. Неприятель окружен, и кольцо сжимается. В абстрактном пространстве политической, внутрипартийной или светской войны окружением может стать любой маневр, в результате которого у вашего противника возникает чувство, что его обложили, осаждают со всех сторон, что он загнан в угол и не в состоянии контратаковать. Сила воли у человека в окружении слабеет. Берите пример с зулусов, позаботьтесь о резерве, о «хвосте», который будет работать вкупе с вашими «рогами»; тогда, почувствовав, что неприятель теряет силы, вы сможете нанести решающий удар. Пусть противники осознают безвыходность положения, в котором они оказались, — это и станет для них моральным окружением.

На рассвете Ганнибал выслал вперед балеарцев и других легких пехотинцев. Затем он сам перешел реку. По мере того как каждая часть перебиралась через нее, он сразу же указывал ей место в общем строю. Галлов и испанскую конницу он поставил у берега, на левом фланге, прямо против римской кавалерии. На правом фланге расположились нумидийские конники. В середине стояли сильные части пехоты; африканцы — с двух сторон от нее... Все эти разноплеменные воины внушали ужас и своим огромным ростом, и всем своим видом: галлы были обнажены по пояс, испанцы стояли в кипенно-белых туниках с пурпурным окаймлением. Всего на поле



[в Каннах] было сорок тысяч пехотинцев и десять тысяч конных. Газдрубал командовал левым флангом, Магарбал — правым, в центре находился сам Ганнибал со своим братом Магоном. Обе армии стояли так, что солнце светило сбоку, — случайно ли это получилось, было ли так задумано, но такое расположение оказалось удобным для всех. Римляне стояли лицом к югу, карфагеняне — к северу. Однако ветер, который местные жители называют волтурном, дул римлянам в лицо и нес с собой тучи пыли, которая запорашивала им глаза, так что они не могли разглядеть, что происходит. Когда битва началась, сразу завязалось сражение между легкой пехотой. Затем испанские и галльские конники на левом фланге вступили в бой с конниками римского правого фланга. Сражались они совсем не по правилам конного боя, поскольку пространства для маневра совсем не было: река с одной стороны, пехотный строй — с другой, из-за этого коннице приходилось биться лицом к лицу. Воины каждой стороны пытались пробиться вперед и напирали, пока не уперлись друг в друга. Лошади сбились в тесную кучу, воины начали стаскивать друг друга с коней. Сражение из конного стало превращаться в пешее, ожесточенное, но короткое — вскоре римских конных воинов начали теснить, так что они обратились в бегство. Когда стычка между конницами закончилась, в сражение тут же вступила пехота. До тех пор пока испанцы и галлы удерживали свои ряды, обе стороны не уступали друг другу ни силой, ни мужеством. В конце концов римлянам после длительных и многократных попыток удалось потеснить неприятеля и, сомкнув ряды, вклиниться прямо в середину вражеского строя — против линии Ганнибала. Строй карфагенян оказался недостаточно сильным и глубоким и не сумел выдержать напора. Римляне, не медля ни минуты, разорвали середину строя и ворвались в расположение врага. Они преследовали и теснили неприятеля и, не встречая сопротивления, дошли до африканцев, поставленных на отведенных назад флангах того самого выступления в середине строя, где были галлы и испанцы. Как только это произошло, вражеская линия сначала выровнялась, а затем, изгибаясь, образовала полумесяц, по краям которого и оказались африканцы. Когда римляне опрометчиво бросились туда и оказались между ними, африканцы двинулись с обеих сторон, окружая воинов, и заперли их с тыла. Теперь римляне, которые легко, но без всякой для себя пользы выиграли первый бой, вынуждены были оставить галлов и испанцев — а они почти полностью разбили их с тыла — и вступить в новое сражение с африканцами. Это был неравный бой не только потому, что окруженные со всех сторон сражались с теми, кто их окружил, но и потому, что воины, измотанные предыдущим сражением, бились теперь со свежим и решительным неприятелем.

Тит Ливий (59 до н. э. — 17 н. э.)  
«История Рима»

*Необходимо, чтобы соперник смирился с поражением, проникся им до глубины души.*

## Ключи к военным действиям

Тысячи лет назад мы, люди, вели кочевую жизнь, странствовали по горам и долам, пересекали равнины и пустыни, охотились и занимались собирательством. Шло время — мы перешли к оседлому образу жизни, создали поселения, научились возделывать почву, стали производить для себя пищу. Эти перемены привнесли в нашу жизнь комфорт и сделали ее более управляемой, но где-то в глубине подсознания мы по сей день остаемся кочевниками: просторы, странствия и путешествия ассоциируются у нас с вольными ветрами свободы — и это сильнее нас. Для кошки небольшое ограниченное помещение означает безопасность, укрытие; мы же, попав в замкнутое пространство, ощущаем тревогу, нам душно, не хватает воздуха. За века этот рефлекс сместился в сферу психологии: чувство, что в той или иной ситуации у нас есть возможность выбора, что в будущем есть какие-то перспективы, — это чувство сродни ощущению открытого пространства.

Напротив, чувство психологической изоляции, безысходности нас беспокоит, выбивает из колеи и нередко заставляет слишком остро реагировать на происходящее. Если кто-то или что-то берет нас в оцепление — сужая наши возможности, осаждая со всех сторон, — мы теряем контроль над собой, начинаем метаться, совершаем ошибки, от которых положение только еще ухудшается. Из истории войн известно, что при осадах самая серьезная опасность — паника и смятение в рядах осажденных. Лишенные возможности увидеть, что происходит снаружи, не имея контакта с внешним миром, защитники крепости или города теряют ощущение реальности. Животное, которое не может видеть того, что его окружает, обречено. Когда все, что вы видите перед собой и вокруг, — это приближающиеся зулусы, поневоле охватит замешательство и растерянность.

Битвы и сражения повседневной жизни нельзя обозначить на карте, они происходят в некоем абстрактном пространстве, которое определяется способностью людей маневрировать, действовать против вас, ограничивать ваши способности, а главное — не давать вам времени собраться с мыслями и ответить. Только дайте своим соперникам хоть немного места в этом абстрактном или психологическом пространстве, и вас начнут

использовать, как бы сильны вы ни были и какие бы блестящие стратегии ни применяли. Поэтому не поддавайтесь — пусть ваши соперники почувствуют себя в окружении. Ограничивайте им свободу действий, отрезайте пути отступления. В точности как жители осажденного города, теряющие самообладание, они занервничают, обнаружив, что у них нет пространства для маневра против вас.

Существует множество способов взять соперника в кольцо. Возможно, простейший из всех — применить в этой стратегии любое свое преимущество или сильное качество, причем использовать его по максимуму, на полную катушку.

В своей борьбе за то, чтобы получить контроль над хаотичной нефтедобывающей промышленностью Америки в 1870-е годы, Джон Д. Рокфеллер — основатель и президент компании «Стандард ойл» — сначала трудился над созданием монополии железных дорог, которые в ту пору были единственно возможным транспортом для перевозки цистерн с нефтью. Следующим его шагом было добиться контроля над нефтепроводами, ведущими от нефтеперегонных заводов к железной дороге. Независимые нефтедобывающие фирмы ответили тем, что начали объединяться — они хотели построить собственный нефтепровод (этим занялась компания «Тайдуотер»), который шел бы из Пенсильвании к побережью. Это позволяло им обходиться без железной дороги и рокфеллеровской сети нефтепроводов. Рокфеллер скупил было земли, по которым, согласно проекту, проходил нефтепровод соперников, но те обошли его, проведя нефтепровод зигзагом до самого моря.

Рокфеллер столкнулся с классической для войны ситуацией: решительно настроенные противники пытались воспользоваться любой брешью в его обороне, чтобы только не дать ему захватить власть; они приноравливались к его действиям и по ходу дела учились тому, как эффективнее с ним сражаться. Он решил ответить на это, взяв их в кольцо окружения. Первым делом Рокфеллер провел свой нефтепровод к морю, более мощный, чем у «Тайдуотер». Затем он начал скупать акции этой компании — прибыли эта операция ему почти не принесла, зато позволила вести подрывную работу внутри нее, возбуждая внутренние разногласия. Он начал ценовую войну, расшатывая экономические устои соперников, а в довершение всего старался (и небезуспешно) приобретать нефтеперегонные предприятия прежде, чем те успевали стать клиентами «Тайдуотер». К 1882 году кольцо оцепления замкнулось: президент

компании «Тайдуотер» был вынужден пойти на соглашение, по условиям которого «Стандард ойл» контролировала поставки нефти даже в большей степени, чем до начала этой войны.

Метод Рокфеллера состоял в том, чтобы оказывать на противников неослабевающее давление, жать со всех сторон, не давая им ни малейшей передышки. Результат не замедлил себя ждать: запаниковали независимые нефтедобытчики — они были не в состоянии точно определить, насколько полно Рокфеллер контролирует сферу их деятельности, но создавалось впечатление, что его власть безгранична. В действительности к моменту, когда они сдались и прекратили борьбу, у них еще оставались кое-какие возможности, однако они предпочли сложить оружие, поверив, что дальнейшее сопротивление лишено смысла. Победа над компанией «Тайдуотер» оказалась возможной благодаря громадным ресурсам, которые имел в своем распоряжении Рокфеллер, однако применил он эти ресурсы не только практически, но и в качестве психологического оружия — для того, чтобы создать о себе впечатление безжалостного противника, не идущего ни на какие уступки и не оставляющего соперникам ни малейшего шанса. Он победил не потому, что вложил в борьбу много средств, а скорее потому, что израсходованы эти средства были на создание психологического давления.

Чтобы окружить и загнать в угол противника, используйте то, что у вас есть в избытке. Если вы располагаете большой армией, распорядитесь ею так, чтобы казалось: ваши люди повсюду, они окружают и смыкают кольцо. Именно так Франсуа Доминик Туссен-Лувертюр в конце XVIII века покончил с рабством в стране, которая сегодня зовется Гаити, и добился, чтобы французы дали острову независимость: он позаботился о том, чтобы создать у колонизаторов впечатление, будто они окружены многочисленными, злыми и кровожадными туземцами. Для любого меньшинства такое ощущение быстро становится невыносимым.

Помните: окружение — эффект почти всецело психологический. Заставьте противную сторону почувствовать себя беспомощной, атакованной сразу по всем флангам, — это не менее эффективно, чем окружить неприятеля на самом деле.

В шиитской секте исмаилитов в XI—XII веках н. э. выделялась группа, позднее получившая название ассасинов. Они безжалостно убивали всех исламских лидеров, которые пытались преследовать секту, причем разработали целую стратегию. Метод их заключался в том, что кто-то из

ассасинов внедрялся в ближайшее окружение намеченной жертвы — возможно, даже становился одним из его телохранителей. Терпения и выдержки им было не занимать. Ассасины вселяли ужас, внушали, что от них нет спасения, что они могут в любой момент поразить кого угодно. Ни один калиф, ни один визирь не чувствовал себя в полной безопасности. Метод был крайне экономичен, он не требовал большой затраты сил, за все время своего существования ассасины на самом деле погубили не так уж много людей, зато паника и ужас, которые они так успешно сеяли, позволили им стать влиятельной политической силой.

Несколько точно рассчитанных по времени ударов заставят ваших противников беспокоиться и почувствовать, что опасность грозит со всех сторон. В реальности в такой ситуации и не нужно делать слишком много: частые удары позволят противнику получить нужные ему сведения о вас и произвести ответные действия. Вместо этого старайтесь держаться в тени. Пусть ваши маневры будут совершенно непредсказуемыми. Психологическое кольцо, которое вы смыкаете вокруг неприятеля, от этого покажется еще более зловещим и тесным.

Лучше всего удастся окружение, когда оно нацелено на застарелые, едва ли не врожденные страхи и комплексы. Поэтому нужно внимательно отслеживать самоуверенность, заносчивость, безрассудство и другие проявления психологической слабости. Стоило Уинстону Черчиллю заметить в поведении Адольфа Гитлера признаки паранойи, он на этом сыграл, позаботившись, чтобы у фашистского лидера возникло ощущение, будто противники могут в любой момент нанести ему удар где угодно — на Балканах, в Италии, в Западной Франции. Ресурсов у Черчилля было не так уж много; можно было лишь туманно намекать на подобные возможности. Но этого было достаточно: человек, подобный Гитлеру, не мог смириться даже с мыслью о том, что ему что-то угрожает. К 1942 году его войска уже оккупировали значительную часть Европы, растянувшись при этом на большие расстояния. Замысел Черчилля состоял в том, чтобы заставить их растянуться еще, так что при этом глубина фронтов уменьшилась бы. Так, даже намек на удар на Балканах мог заставить Гитлера принять решение об отзыве войск с Восточного фронта, что дорого обошлось ему впоследствии. Подкармливайте страхи параноиков, и они начнут воображать себе атаки, которых у вас и в мыслях не было; их перевозбужденный мозг сделает за вас значительную часть работы.

Когда карфагенский полководец Ганнибал планировал то, что стало, возможно, одной из самых впечатляющих операций с окружением — речь идет о битве при Каннах (216 год до н. э.), — он знал из донесений своей разведки, что противник, римский консул Теренций Варрон, горяч, заносчив и высокомерен. По численности римские войска вдвое превосходили армию Ганнибала, но карфагенянин принял два стратегических решения, которые перевернули весь ход событий. Во-первых, он заманил римлян в теснину, где их многочисленным легионам было труднее маневрировать. Во-вторых, он ослабил у себя центральную часть, разместив самые сильные полки и кавалерию с флангов. Римляне, возглавляемые нетерпеливым Варроном, устремились в центр — и не встретили особого сопротивления. Они продвигались вперед, как нагретый нож проходит сквозь масло. А затем — точно так же, как зулусы окружили британцев своими двумя «рогами», — фланги карфагенского войска сомкнулись, заключив римлян в роковые объятия.

Порывистых, импульсивных и самонадеянных легче всего завлечь в ловушки подобной стратегии: прикиньтесь, притворитесь, что вы слабы или глупы, и они ринутся вперед очертя голову, не останавливаясь, чтобы обдумать свои действия. Вам на руку любая эмоциональная слабость соперника, любое сильное желание или неосуществленная мечта.

Именно на этом сыграли иранцы в 1985–1986 гг., «окружив» администрацию Рональда Рейгана, — имеется в виду политический скандал, получивший название «Иран-Контрас». Соединенные Штаты тогда добились объявления международного эмбарго на поставки оружия в эту страну. Пытаясь противостоять бойкоту, иранцы обнаружили у американцев два слабых места: во-первых, конгресс США не поддержал финансирование войны, которую вели в Никарагуа мятежники-контрас против сандинистов, хотя правительство Рейгана считало это дело очень важным. Во-вторых, администрацию чрезвычайно беспокоило растущее число американцев, которые становились заложниками на Ближнем Востоке. Играя на этих интересах, иранцы сумели заманить американскую администрацию в ловушку не хуже той, что устроил Ганнибал при Каннах: они предложили отпустить заложников и тайно финансировать контрас, но — в обмен на оружие.

Предложение казалось настолько заманчивым, что было принято, а когда американцы уже основательно запутались в паутине лжи и фальши (секретные встречи, тайные закулисные переговоры), то почувствовали,

что пространство для маневра у них мало-помалу сужается: иранцы давали все меньше, а в ответ требовали все больше. В итоге в их распоряжении оказалась масса оружия, в то время как американцы получили лишь горстку заложников и некоторую сумму денег, явно недостаточную для того, чтобы повлиять на ситуацию в Никарагуа. Мало того, иранцы открыто рассказывали о «секретном соглашении» другим дипломатам и плотнее стягивали кольцо, угрожая, что обо всем этом станет известно американской общественности. Для официальных лиц, вовлеченных в эту авантюру, не осталось никаких путей к отступлению — они чувствовали, что безнадежно увязли в грязном деле. Когда история всплыла и стала достоянием гласности, все попытки утаить какие-то детали или хоть как-то оправдаться лишь ухудшали ситуацию.

Заманивая противника в подобную ловушку, не отнимайте у него иллюзии, что он контролирует ситуацию. Он будет наступать столько, сколько вам потребуется. Многие из американцев, вовлеченных в дело «Иран-Контрас», были до последнего уверены, что это они дурачат наивных иранцев.

И наконец, последнее: не стоит окружать только отряд (в ином контексте — только сиюминутные переживания) вашего противника — лучше нацеливаться на их стратегический замысел в целом, а по сути дела — на всю его концептуальную основу. Эта наивысшая, предельная форма окружения состоит в том, чтобы вначале изучить негибкие и предсказуемые элементы стратегии противника, а затем выработать свой план — новаторский, выходящий за рамки его опыта, недоступный его пониманию. В свое время монголы не просто побеждали армии мусульман, русских, поляков, венгров, Тевтонского ордена — они их буквально уничтожали. Им помогала новаторская техника боя — с их мобильной, подвижной конницей не могли справиться противники, чьи способы ведения войны были стары как мир. Такое стратегическое несоответствие может привести к победе не только в отдельном сражении, но и в масштабной кампании, а ведь это и есть цель любой войны.

ОБРАЗ: Аркан.

*Петля наброшена, и избавления нет, как нет и надежды. При одной только мысли о петле на шее неприятель впадает в ужас и, обезумев, начинает метаться, но его панические усилия только приближают конец.*

## АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Посади обезьяну в клетку, и она сравняется со свиньей, не потому, что неумна и неprovорна, но потому, что нет у нее места, где она могла бы проявить свои природные склонности.

*Гуайнань-цзы (II в. до н. э.)*

## ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Опасность операции по окружению противника кроется в том, что если она не увенчается полным успехом, то вы можете оказаться в весьма прискорбном положении. Вы раскрыли себя, заявили о своих планах. Неприятелю известно, что вы стараетесь его уничтожить, и, если только вы стремительно не нанесете решающий удар, он не только будет яростно защищать себя, но и сделает все возможное, чтобы сровнять вас с землей, ведь теперь ваше уничтожение служит ему единственной гарантией. В истории были армии, которым не удавалось успешно завершить операцию по окружению противника, и они сами оказывались в кольце. Применяйте эту стратегию лишь в том случае, когда высоко оцениваете свои шансы на победу и на то, что доведете начатое до конца.



## **Маневрируй, изматывая противника: стратегия созревшего плода**

Как бы сильны вы ни были, бесконечные сражения изматывают, они дорого обходятся и не дают воли воображению. Мудрые стратеги предпочитают искусство маневра: еще до того как начнется битва, они находят способы измотать противника, поставить его в позицию настолько слабую, что без труда могут одержать над ним легкую и быструю победу. Завлеките противника в ситуацию, которая может показаться ему привлекательной, но на деле окажется ловушкой или тупиком. Если позиция противника сильна, добейтесь, чтобы он ее покинул, заманите его в сумасбродную погоню за несбыточным. Создавайте затруднительные положения: вынуждайте выбирать из двух и более зол, когда решений может быть несколько, но все одинаково плохи. Навлеките на неприятеля хаос и беспорядок. Ничего не понимающие, озлобленные, испуганные враги подобны зрелым плодам на гнущихся ветвях: малейшего ветерка достаточно, чтобы они упали.

## МАНЕВРЕННАЯ ВОЙНА

В человеческой истории можно выделить два основных типа ведения военных действий. Издревле известна война на истощение: враг сдается потому, что вам удалось перебить всех или почти всех его людей. Основное внимание в такой войне уделяется тому, чтобы поразить противника численным превосходством или таким боевым порядком, который может нанести максимальный ущерб, или более совершенной военной техникой и вооружением. В любом случае победы можно добиться, измотав противника до предела. Даже сегодня, при сверхъестественном развитии технологий, такая война остается на удивление немудрящей, ведь она играет на самых сильных и примитивных человеческих инстинктах.

Веками — и в особенности в Древнем Китае — развивался и второй тип ведения войны. В нем акцент делался не на то, чтобы уничтожить противника в сражении, а на то, чтобы ослабить его и вывести из равновесия прежде, чем сражение начнется. Полководец в такой войне прибегал к хитростям и уловкам, чтобы сбить врага с толку, разъярить его, обманом вынудить занять невыгодную позицию: заставить его сражаться на вершине холма, так, чтобы в лицо светило солнце или дул ветер, а может быть, заманить в теснину, где трудно маневрировать. В войне такого типа подвижная, мобильная армия была эффективнее, чем сильная, но тяжелая.

Философия маневренной войны нашла свое отражение в трактате Сунь-цзы «О военном искусстве», написанном в эпоху китайских Сражающихся царств, с V по III век до н. э. — то был двухсотлетний период непрекращающихся войн и междоусобиц, когда само выживание государства всецело зависело от армии и стратегического таланта полководцев.

Для Сунь-цзы и его современников было очевидно: цена войны намного выше, чем только потери убитыми. Она влекла за собой потерю денег и политической воли, упаднические настроения в войске и уныние среди жителей государства. Эти потери росли раз от раза и в конечном счете могли истощить и довести до полного изнеможения даже величайшую нацию воинов. Однако, искусно управляя государством, можно было не только существенно снизить затраты на ведение войны, но и добиться победы. Неприятель, которого с помощью хитроумных маневров удастся

переместить в невыгодное, слабое положение, легче поддается психологической обработке; еще до того, как начнется битва, он уже внутренне готов к поражению и сдастся легко, может быть, даже без боя.

Война похожа на охоту. Диких животных выслеживают, ловят сетями, подстерегают в засаде, подкрадываются к ним, окружают, применяют и другие уловки, а не только грубую силу. Ведя войну, нужно действовать так же, сколько бы неприятелей нам ни противостояло. Попытка одолеть врага в открытом бою, врукопашную, лицом к лицу, даже когда, казалось бы, сопутствует удача, все же дело очень рискованное и может закончиться большим ущербом. За исключением крайних случаев, неразумно пытаться добыть победу, которая дается такой дорогой ценой и не приносит ничего, кроме пустой славы.

МАВРИКИЙ,  
ВИЗАНТИЙСКИЙ ИМПЕРАТОР (539–602)

Многие стратеги и за пределами Азии — среди них особо выделяется Наполеон Бонапарт — также блестяще использовали этот тип ведения войны. Но в общем и целом для западного менталитета понятнее и ближе война первого типа, война на изнурение, — она глубоко укоренилась в сознании представителей западной цивилизации, от Древней Греции до современной Америки. В западной культуре мысли естественным образом настраиваются на силовые методы решения проблем, преодоление препятствий и помех, возникающих на пути. Средства информации особое значение придают масштабным сражениям, будь то в политике или в сфере искусства, — рассматриваются статичные ситуации, в которых есть проигравшие и победители. Людей притягивает скорее эмоциональность и драматизм любого столкновения, чем те шаги и поступки, которые привели к этому столкновению. В этой культуре сочиняют истории, сюжет которых вращается вокруг таких вот, напоминающих битву, моментов, а в конце имеется назидание, поучение, мораль (в ущерб более выразительным подробностям). В довершение всего этот способ ведения войны неизменно изображается как наиболее мужественный, достойный, честный.

Маневренная война более чем что-либо другое отражает принципиально иной образ мышления. Здесь важен процесс — шаги, ведущие в битве, и то, как можно с их помощью сделать так, чтобы столкновение обошлось менее дорогой ценой. В мире маневренной войны нет ничего неподвижного, статичного. Битва, по сути дела, это лишь драматичная иллюзия, краткий миг во всеобъемлющем потоке событий, текущем,

переменчивом, динамичном и поддающемся изменениям при тщательно продуманном воздействии. Эта культура не видит заслуги или назидательной морали в пустой трате времени, энергии и жизни в сражениях. Напротив, войны западного образца рассматриваются как проявление лени, отражение примитивной человеческой тяги к тупой драке, бездумному насилию.

В обществе, полном бойцов первого типа, вы без труда добьетесь преимущества, если сумеете перестроиться и начнете маневрировать. Ваш мыслительный процесс станет более гибким, приближенным к жизни, и вы восторжествуете над косными, воинственными тенденциями окружающих вас людей. Старайтесь всякий раз вместо того, чтобы бросаться в драку, прежде обдумать ситуацию в целом и попытаться решить, как вам без боя заставить противника занять невыгодную позицию. Это поможет вам — ваши сражения станут менее кровопролитными. Согласитесь, это весьма разумно, если учесть, что жизнь долга, полна бесконечных конфликтов, а мы, несмотря ни на что, мечтаем о плодотворном труде и успешной карьере. Война маневров, заметьте, требует ничуть не меньшей решимости, чем война на износ. Думая о том, как ослабить неприятеля, представляйте себе, что это созревшие колосья, которые так и ждут, чтобы их сжали.

Вашему вниманию предлагаются четыре основных принципа маневренной войны.

**Разработай разветвленный план.** Маневренная война зависит от того, как все спланировано, и план должен быть верным. Слишком жесткие рамки — и вы не оставляете себе пространства для того, чтобы приспособиться к неизбежному хаосу, неразберихе — трениям войны. Слишком приблизительный план — и непредвиденные события закрутят вас и могут привести к поражению. Идеальный план вырастает из тщательного анализа ситуации. Такой подробный анализ поможет вам определиться с тем, в каком направлении двигаться и какую позицию занять. Вы также сможете наметить несколько эффективных возможностей (ответвлений), чтобы действия соперника не застали вас врасплох. План с ответвлениями позволит переиграть противника благодаря тому, что вы сможете быстрее и более гибко реагировать на изменение обстановки.

**Оставь себе пространство для маневра.** Если вы сами загоните себя в ограниченное пространство или привяжете к каким-то обстоятельствам,

сковывающим ваши действия, то не сможете проявить мобильность и гибкость. Между тем свобода маневра просто необходима. Сохранить возможность двигаться, оставить за собой больше свободу, чем у неприятеля, — вот что важно. Это важнее, чем захват территории или имущества. Вам требуются открытые просторы, а не косное, омертвелое пространство. Следовательно, старайтесь не взваливать на себя обязательств, которые бы ограничивали ваши возможности. Кроме того, старайтесь не занимать таких позиций, откуда некуда было бы двигаться. Потребность в пространстве — фактор не только физический, но не в меньшей степени психологический: необходимо сохранять свободный, ничем не скованный ум, если хотите создать хоть что-то стоящее.

**Ставь неприятеля не в трудное, а в безвыходное положение.** Не стоит недооценивать врага: большая часть ваших противников, скорее всего, люди неглупые и изобретательные. Если своими маневрами и уловками вы просто зададите им задачку, они обязательно ее решат. Иное дело дилемма: что бы они ни делали, как бы ни реагировали — отступали, атаковали, оставались на месте, — все равно они в беде. Куда ни кинь — все клин. Стремитесь к тому, чтобы любая возможность оборачивалась для них проигрышем: если вы будете действовать быстро и точно, то сможете принудить своих врагов либо вступить в бой, не подготовившись, либо отступить. Все время старайтесь завлекать их в положения, которые кажутся им заманчивыми, но на деле оказываются ловушками.

Создавай максимум неразберихи. Вашим недругам очень важно читать в вашей душе, хоть как-то понимать ваши намерения, они так и норовят проникнуть в ход ваших мыслей. Вам, следовательно, нужно приложить усилия для того, чтобы не позволить им этого, чтобы направить противников по ложному пути. Заставьте их тратить силы и время на проверку дезинформации, создавайте двусмысленные ситуации, чтобы было трудно понять, что именно вы собираетесь предпринять. Чем больше вы будете обескураживать окружающих, сбивая их с толку своей непредсказуемостью, тем больше неразберихи внесете в их мирок. А ведь в созданном вами безумии, безусловно, есть система, хаос поддается контролю — по крайней мере, для вас. Неразбериха, с которой приходится разбираться вашему противнику, ослабляет его, истощает и подрывает могущество.

«Приверженцы войны до изнеможения», как называет их Симпкин, обычно неспособны мысленно выходить за рамки сражения и считают, что единственный (или, во всяком случае, предпочтительный) способ победить неприятеля — уничтожить физическую составляющую его армии, особенно боевые компоненты (артиллерию, войска, оружие и т. д.). Если такой приверженец и задумывается вообще о таких неуловимых составляющих войны, как боевой дух, инициатива или внезапное потрясение, то видит в них не более чем довесок, способный несколько улучшить ход сражения. Если воин «до изнеможения» и знает что-то о маневрах, они для него — не более чем способ скорее добраться до поля брани. Другими словами, он движется лишь для того, чтобы вступить в бой. Теория маневров между тем направлена на то, чтобы поразить неприятеля средствами иными, нежели простое физическое уничтожение. В самом деле, высшее и чистейшее назначение теории маневров — блокировать неприятеля, т. е. разоружить или нейтрализовать его еще до сражения. Если это невозможно, воин пытается переместить силы неприятеля, т. е. убрать их с решающей позиции и таким образом сделать их бесполезными, не имеющими значения для исхода схватки. Если же неприятеля невозможно блокировать или переместить, тогда приверженец маневренной войны попытается раздробить его армию на части, т. е. уничтожить или нейтрализовать его центр притяжения, например с помощью удара по слабым местам.

РОБЕРТ Р. ЛЕОНГАРД  
«ИСКУССТВО МАНЕВРА», 1991

*Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить — это не лучшее  
из лучшего; лучшее из лучшего — покорить чужую армию,  
не сражаясь.*

Сунь-цзы  
(IV в. до н. э.)

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

1. В ноябре 1799 года (18–19 брюмера VIII го-да, по революционному летоисчислению) Наполеон Бонапарт в результате государственного переворота пришел к власти во Франции и стал первым консулом, получив практически полный контроль в государстве. На протяжении десятилетия Францию сотрясали революции и войны, так что теперь самым важным для Наполеона было немедленно установить в стране мир. Необходимо было дать народу возможность оправиться от потрясений, а тем временем собраться с силами и укрепить свою власть. Мира, однако, было не так просто добиться.

У Франции имелся в Европе злейший враг — то была Австрия. Две многочисленные австрийские армии стояли под ружьем, готовые выступить против Наполеона: одна к востоку от Рейна, другая — под командованием фельдмаршала Меласа — в Северной Италии. Австрийцы явно замыслили крупномасштабную кампанию. Промедление могло слишком дорого стоить, Наполеону требовалось перехватить инициативу. Он должен был справиться хотя бы с одной из двух армий — лишь это могло заставить Австрию согласиться на мирные переговоры. Одна козырная карта у Наполеона, правда, была: за несколько месяцев до описываемых событий французская армия захватила Швейцарию. Кроме того, французские войска стояли в Северной Италии, которую Наполеон отбил у австрийцев несколькими годами раньше.

Обдумывая и планируя первую свою кампанию — первую, которой он по-настоящему руководил, — Наполеон на несколько дней заперся в кабинете. Его секретарь Луи де Бурьен вспоминал впоследствии, что, войдя в кабинет, заставал его лежащим на гигантских картах Германии, Швейцарии и Италии, которые были разложены по всему полу, от стены до стены. На столах громоздились стопки донесений разведки, на сотнях карточек, разложенных по коробкам, Наполеон вел записи, просчитывая реакцию австрийцев на предполагаемые удары. Растянувшись на полу и что-то бормоча себе под нос, он прокручивал в уме каждый мыслимый вариант атак и контратак.

К концу марта 1800 года Наполеон вышел из кабинета с готовым планом кампании в Северной Италии, гораздо более смелым и дерзким, чем могли вообразить себе его помощники. В середине апреля французская армия под командованием генерала Жана Моро должна была форсировать Рейн и оттеснить восточных австрийцев назад в Баварию. После этого Наполеон собирался во главе пятидесятитысячной армии, которая уже базировалась в Швейцарии, пройти в Северную Италию по многочисленным проходам и перевалам в Альпах. Затем одна из дивизий Моро должна была двинуться на юг для соединения с Наполеоном в Италии. Первый удар Моро в Баварии и последующее разделение на дивизии должно было, по замыслу Наполеона, сбить австрийцев с толку и встревожить. А если австрийскую армию на Рейне удастся подвинуть на восток, она окажется слишком далеко, чтобы прийти на помощь соотечественникам в Северной Италии.

Перейдя через Альпы, Наполеон планировал собрать свои войска и связаться с дивизиями генерала Андре Массены, которые уже стояли в

Северной Италии. После этого он хотел направить свою армию в городок Страделла, нарушив связь между Меласом в Северной Италии и штабом в Австрии. Изолировав Меласа и направив туда подвижные французские отряды, Наполеон получал множество прекрасных возможностей поразить австрийскую армию. В какой-то момент, излагая свой план Бурьену, Наполеон улегся прямо на громадную карту на полу кабинета и воткнул булавку рядом с городом Маренго, в центр итальянского театра военных действий. «Я сражусь с ними здесь», — сказал он решительно.

Прошло несколько недель. Наполеон уже начал размещать свои армии, когда пришли тревожные вести: Мелас напал первым и нанес несколько ударов по армии Массены в Северной Италии. Массена был вынужден ретироваться в Геную, где австрийцы не мешкая окружили его армию. Французам грозила серьезная опасность: если Массена не сдержит напора противника и сдастся, то австрийцы получат возможность прорваться на юг Франции. К тому же Наполеон очень рассчитывал на Массену в своих планах нападения на Меласа. Тем не менее он воспринял известие на удивление хладнокровно и ограничился тем, что внес кое-какие поправки в свои планы: он решил, что пошлет в Швейцарию более многочисленную армию и отправит приказ генералу Массене любыми средствами продержаться хотя бы восемь недель, не давая Меласу отвлечься, пока Наполеон будет продвигаться в глубь Италии.

На следующей неделе подоспели новости, которые вызывали не меньшее беспокойство. После того как Моро начал свою операцию, стараясь вытеснить австрийцев к Рейну, он отказался перевести дивизию, на которую рассчитывал Наполеон в Италии. Моро заявил, что дивизия нужна ему самому, что без нее ему никак не справиться. Вместо этой дивизии он прислал другую, меньшую и менее опытную. Французская армия в Швейцарии уже начала опасный переход через Альпы. У Наполеона не было выбора, пришлось соглашаться на то, что давал ему Моро.

К 24 мая Наполеон успешно закончил переброску армии в Италию. Мелас, полностью поглощенный осадой Генуи, не придавал значения донесениям о продвижении французских войск на север. Наполеон тем временем прошел до Милана, приблизился к Страделле, где, как и намеревался, отрезал австрийские коммуникации. Теперь, словно кот, подкрадываясь к добыче, он мог дожидаться, пока Мелас обнаружит



ловушку, в которой оказался, и будет пытаться вырваться из нее где-то неподалеку от Милана.

Способность маневрировать — высшее умение полководца; это похвальный и редчайший дар из тех, по которым познается гений.

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

Однако 8 июня Наполеон снова получил дурные и тревожные вести: Массена не сумел держаться дольше и сдался на две недели раньше, чем они рассчитывали. Кампания с самого начала не задалась, все шло не так, с множеством ошибок, на каждом шагу происходили непредвиденные события — австрийцы напали очень рано, Моро не повиновался приказам, а теперь еще Массена потерпел поражение у Генуи. Помощники Наполеона готовились к худшему, но сам он, однако, не только сохранял невозмутимость, но и пребывал, казалось, в каком-то радостном возбуждении. Каким-то непостижимым образом он провидел в этих внезапных поворотах судьбы благоприятные для себя возможности — так и в потере Генуи он неожиданно усмотрел превосходный шанс для всех них. Наполеон на ходу поменял весь план; вместо того чтобы дожидаться появления Меласа в Генуе, он вдруг перебросил свои дивизии на север, широкой сетью.

Наполеон как следует изучил свою жертву и интуитивно чувствовал, что Меласа приводят в сильнейшее замешательство передвижения французских дивизий — роковое обстоятельство для австрийца. Одну из своих дивизий Наполеон направил на Маренго, практически вплотную к расположению австрийских войск у Генуи, провоцируя их на нападение. Неожиданно, ранним утром 14 июня, австрийцы схватили наживку, причем с поразительной силой. На сей раз просчет совершил Наполеон: он ожидал атаки австрийцев не раньше чем через несколько дней, потому не успел подтянуть к месту сражения остальные дивизии, разбросанные на значительные расстояния. Австрийцев при Маренго было вдвое больше, чем французов. Наполеон разослал по всем направлениям срочные сообщения, а затем вступил в бой, надеясь продержаться своими силами до того, как появится подкрепление.

Шли часы, а никакого намека на подкрепление не было. Силы французов были на исходе, и к трем часам пополудни австрийцы прорвали оборону, вынуждая французов отступить. Наступил решающий момент во всей кампании, казалось, все кончено, но — непостижимо! — Наполеон в такой,

вроде бы безвыходной, ситуации просто сиял. Он, казалось, преисполнился надежды, глядя на то, как происходит отступление, на бегущих в беспорядке французов и на преследующих их — тоже без всякого порядка и дисциплины — австрийцев. Подъехав к тем из своих людей, кто успел ретироваться дальше других, он собирал их вместе и готовил к контратаке, подбадривал, обещал, что вот-вот прибудет подкрепление, — и оказался прав. Французские дивизии одна за другой стали появляться со всех сторон. Между тем в рядах австрийцев, уже мнивших себя победителями, царил полный беспорядок. Пораженные новым наступлением, они не сумели собраться, они заколебались и отступили перед организованной контратакой французов. К девяти часам вечера все было кончено, французы обратили их в бегство.

Как и предсказал Наполеон, воткнув булавку в свою карту, он сошелся с неприятелем и нанес ему поражение именно у Маренго. Несколькими месяцами позже был подписан договор — Франция получала мир, в котором отчаянно нуждалась, мир, который удалось сохранить в течение почти четырех лет.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Можно посчитать, что победа Наполеона под Маренго явилась результатом серии случайностей и зависела в значительной степени от везения и интуиции. Однако это лишь поверхностное объяснение случившегося. Наполеон был убежден, что лучшие стратеги становятся творцами своей удачи, благодаря тщательному планированию, расчету и готовности к переменам в меняющейся ситуации. Вместо того чтобы позволить неудачам запугать себя, Наполеон попросту включал их в свои планы. Узнав, что Массену удерживают в Генуе, он понял: сражение за город сковывает и Меласа и, соответственно, дает французам дополнительное время, чтобы подтянуть свои войска. Моро дал в подкрепление дивизию более малочисленную, чем рассчитывал Наполеон, — он использует это в своих интересах и отправляет ее через Альпы по узкому и незаметному проходу, запутав тем самым австрийцев, которые пытались определить, какими же силами располагают французы. Когда Массена неожиданно сдался, Наполеон понял, что теперь Меласа нетрудно будет спровоцировать, что он не удержится от искушения напасть на французские дивизии, особенно если подойти к нему поближе. Даже у Маренго он с самого начала знал, что первые подкрепления

подойдут приблизительно после трех часов пополудни. Чем более азартно, забыв о дисциплине, австрийцы преследовали бы бегущих французов, тем более разрушительной стала бы контратака.

Форма у войска подобна воде: форма у воды — избегать высоты и стремиться вниз; форма у войска — избегать полноты и ударять по пустоте. Вода устанавливает свое течение в зависимости от места; войско устанавливает свою победу в зависимости от противника. Поэтому у войска нет неизменной мощи, у воды нет неизменной формы. Кто умеет в зависимости от противника владеть изменениями и превращениями и одерживать победу, тот называется божеством.

Сунь-цзы (IV в. до н. э.)  
«ТРАКТАТ О ВОЕННОМ ИСКУССТВЕ»

Удивительное умение, которым обладал Наполеон, умение приспособливаться и маневрировать на ходу, основывалось на его новаторском способе планирования. Во-первых, он проводил дни напролет за изучением карт и планов, которые он использовал для тщательного, детального анализа. Именно такой анализ позволил ему, например, понять, что, разместив свои войска в Страделле, он поставит австрийцев в затруднительное положение, а сам будет располагать сразу несколькими разными возможностями их побить. Затем он просчитал все, казалось бы, непредвиденные обстоятельства: если неприятель предпочтет вариант х, как он ответит? Если часть его плана у провалится, как поправить положение? План был настолько динамичным и включал такое множество вариантов, что его автор чувствовал себя свободно и мог на лету примениться к любой возникшей ситуации. Он предусмотрел заранее такое громадное количество возможных проблем, что в любом случае мог быстро найти адекватное решение. Его план представлял собой смесь скрупулезности и динамичности, и даже если он действительно совершал ошибку — как случилось вначале при Маренго, — то быстро вносил в свои действия коррективы, не давая австрийцам шанса воспользоваться этим преимуществом: они еще не успели понять, что происходит, а Наполеон уже предпринимал совершенно для них неожиданные шаги. Поразительная свобода, с которой он действовал, неотделима от скрупулезного планирования и тщательного предварительного обдумывания будущей кампании.

Важно понимать: в жизни, как и на войне, ничто не происходит в точности так, как вы ожидаете или задумываете. Реакция окружающих

оказывается неожиданной и непредсказуемой, ваши помощники начинают проявлять чудеса нерасторопности и непонятливости — и так далее, до бесконечности. Если вы пытаетесь решать переменчивые жизненные ситуации, вооружившись жестким, негибким планом, надеясь, что при его реализации не встретите никаких трений, если вы думаете только о том, как бы сохранить стабильность, если всецело полагаетесь на технологии, считая, что они помогут вам преодолеть любые трудности, вы обречены: неожиданности и случайности начнут возникать на вашем пути чаще, чем вы будете успевать с ними справляться, и вскоре всю вашу стройную систему поглотит хаос.

В нашем непростом, все усложняющемся мире наполеоновский стиль планирования и действий — это единственное рациональное решение. Вы впитываете максимально возможный объем информации, стараетесь узнать как можно больше деталей и подробностей; вы анализируете ситуацию глубоко и тщательно, стараясь представить себе возможную реакцию противника и те непредвиденные случаи, которые могут возникнуть. Вы стремитесь к тому, чтобы не затеряться в этом лабиринте вероятностей, а разработать разветвленный, многоуровневый план, подразумевающий массу вариантов и обеспечивающий свободу маневра. Вы стараетесь не зажимать себя в жесткие рамки и иметь возможность корректировать ситуацию по ходу дела. Это позволит вам направить любую возникающую на пути неразбериху против неприятеля.

Осуществляя этот подход на практике, вы придете к пониманию слов Наполеона, который сказал, что счастье рукотворно.

2. Когда в 1936 году республиканцы в США собирали съезд, на котором предстояло избрать кандидата в президенты, у них были все основания надеяться на успех. Действующий президент Франклин Делано Рузвельт был довольно популярен, но Америка так и не выбралась из Великой депрессии, уровень безработицы оставался высоким, дефицит бюджета продолжал расти, а многие программы «Нового курса» (системы экономических реформ Рузвельта, направленной на преодоление Великой депрессии) явно пробуксовывали. Самым многообещающим признаком было то, что многие американцы разочаровались в Рузвельте как в человеке — да что там, многие его уже просто ненавидели. Каких только ярлыков на него не навешивали — называли деспотичным, ненадежным, скрытым социалистом и даже антиамериканцем.

Рузвельт был уязвим, а значит, у республиканцев были реальные шансы на победу в выборах. Они решили, что могут позволить себе несколько смягчить тон своей риторики и обратиться к традиционным американским ценностям. Заявляя, что они поддерживают дух «Нового курса», но не человека, за ним стоящего, они публично обещали, что проведут необходимые реформы более эффективно и честно, чем это делал Рузвельт. Делая упор на единство партии, они выдвинули в качестве своего кандидата на пост президента Альфреда М. Ландона, губернатора штата Канзас. Ландон являл собой образец умеренности и сдержанности. Речи его были, пожалуй, слегка скучноватыми, несколько пресными, зато он выглядел таким надежным: типичный представитель среднего класса — удобный выбор, не стоит на сей раз продвигать радикала. Он в достаточной мере поддерживал «Новый курс», но это было даже к лучшему — «Новый курс» пользовался популярностью у избирателей. Республиканцы выдвинули Ландона, считая, что у него есть все шансы победить Рузвельта, а больше их ничего не волновало.

Во время церемонии выдвижения республиканцы поставили целый спектакль — это был настоящий вестерн, с ковбоями, девушками-наездницами и фургонами под парусиновым верхом (в таких путешествовали первопоселенцы). В своей речи Ландон не касался конкретных планов или будущей политики, а говорил лишь о себе и американских ценностях, важных для него. Если Рузвельт вызывал неприятные, тревожные ассоциации, то Ландон выглядел воплощением стабильности.

Республиканцы ждали, что теперь Рузвельт сделает ответный ход. Как и предполагалось, он поддерживал президентский имидж, изображал человека над схваткой, свел к минимуму появления на публике. Он говорил лишь на общие темы, придерживаясь оптимистической тональности. После съезда Демократической партии он отправился в долгосрочный отпуск, предоставив свободно действовать республиканцам, которые были этому только рады и действовали активно: они отправили Ландона в предвыборное турне, где тот произносил стандартные речи о том, как он собирается проводить реформы — взвешенно и разумно. Контраст между Ландоном и Рузвельтом впечатлял — темпераменты, характеры были диаметрально противоположными, и, казалось, это приносит свои плоды: согласно опросам общественного мнения, Ландон выходил в лидеры.

Понимая, что выборы уже совсем близко, и надеясь, что настает их звездный час, республиканцы усилили свои нападки на Рузвельта, обвиняя его в классовых предрассудках и черными красками рисуя перспективы его второго президентского срока. Антирузвельтовские газеты опубликовали целую серию статей с персональными нападками. Хор критики усиливался, республиканцы потирали руки, наблюдая, как в лагере Рузвельта начинается паника. Один из опросов выявил Ландона как несомненного лидера.

Что до Рузвельта, то он не начинал свою кампанию до конца сентября — до выборов оставалось каких-нибудь шесть недель, — и тут, ко всеобщему изумлению, он сбросил маску беспристрастности, которая ему так идеально подходила. Недвусмысленно обозначив свою позицию как более левую по отношению к Ландону, он подчеркнул контраст между собой и кандидатом от республиканцев. С едким сарказмом цитировал он речи Ландона, в которых тот одобрительно высказывался о «Новом курсе», но заявлял, что может провести его лучше. Однако зачем голосовать за нового кандидата, если у него практически те же взгляды и идеи, но при этом совсем нет опыта для их реализации? С каждым днем голос Рузвельта становился все громче и увереннее, его действия — все более решительными, а тон его речей заставлял припомнить библейские мотивы: это был Давид, вышедший на бой с Голиафом от большого бизнеса, который стремился повернуть страну вспять, в эру монополий и гангстеров.

Республиканцы в ужасе взирали на толпы, собиравшиеся на выступления Рузвельта. Все те, кому «Новый курс» помог хоть в чем-то, сейчас обнаружили себя — их были тысячи, десятки тысяч. Они поддерживали Рузвельта с почти религиозным пылом. В одной особенно яркой речи Рузвельт обличил финансовые круги, настроенные против него. «Никогда еще в истории нашей страны, — говорил он, — эти силы не выступали так сплоченно против одного кандидата, как они делают это сегодня. Они единодушны в своей ненависти ко мне — и я приветствую их ненависть... Я хотел бы, чтобы о втором моем президентском сроке можно было сказать, что в нем эти силы встретили своего укротителя, того, кто поставит их на место». Ландон, чувствуя, что наступают серьезные перемены в настроении электората, усилил свои нападки и постарался дистанцироваться от «Нового курса», о поддержке которого заявлял раньше, — но, казалось, от всех этих потуг пропасть, в которую он

катился, лишь становится еще глубже. Слишком поздно он спохватился и изменил курс, было очевидно: его ставки падают.

В день выборов Рузвельт победил с преимуществом, невиданным доселе в истории выборов в США: он выиграл во всех штатах, за исключением двух, и количество представителей Республиканской партии в сенате сократилось до шестнадцати. Но самым удивительным в этой блестящей победе все-таки было то, как быстро удалось Рузвельту переломить ход событий.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Рузвельт, разумеется, следил за тем, как проходил съезд республиканцев, и с самого начала ясно понимал, какую стратегию они избрали — сугубо центристскую линию, с упором на благоразумие и умеренность. Теперь он мог устроить им великолепную западню — для этого требовалось лишь уйти в тень, предоставив республиканцам полную свободу действий. Шли месяцы, у Ландона было предостаточно времени на то, чтобы умеренная позиция как следует закрепилась за ним и отпечаталась в умах избирателей. Тем временем республиканцы правого толка нападали на президента, доходя в своей критике до ядовитых личных выпадов. Рузвельт выжидал момента, когда популярность Ландона достигнет пика. В какой-то момент люди до предела насытятся его вялой и пресноватой умеренностью, равно как и ядовитыми атаками правых.

В конце сентября он почувствовал, что момент наступил, вышел на сцену и четко обозначил свою позицию как более левую, нежели позиция Ландона. Это был абсолютно стратегический ход, идеологией здесь и не пахло. Такая позиция давала ему возможность провести резкое различие между собой и Ландоном. Во время серьезного кризиса — каким, вне всякого сомнения, была Великая депрессия, — необходимо выглядеть решительным и сильным, проявлять твердость, выступать против конкретного неприятеля. Наскоки и выходки правых услужливо предоставили Рузвельту такого неприятеля, а неуверенность и мягкотелость Ландона позволяли по контрасту выглядеть сильным и уверенным в себе. Все вместе принесло Рузвельту победу. Теперь перед Ландоном стояла дилемма. Продолжай он отстаивать свои центристские взгляды, это будет воспринято как слабость и не принесет популярности. Если же примкнуть к правому крылу — что он и сделал в итоге, — это выглядело бы непоследовательным и наводило бы на мысль, что кандидат

доведен до отчаяния. Это была маневренная война в чистом виде: все начинается с того, чтобы занять сильную позицию — в случае с Рузвельтом это была его отстраненная, беспристрастная президентская поза, — которая давала бы свободу выбора и пространство для маневра.

Дайте неприятелям возможность обнаружить себя, пусть покажут, в каком направлении они собираются вести атаку. Когда их позиция станет достаточно определенной, позвольте им хорошенько на ней закрепиться — пусть заявят о своей позиции во всеуслышание. Теперь, когда они привязаны, осуществляйте маневр — прижмите их так, чтобы им некуда было податься, оставляйте для них только плохие варианты. Выжидая, не приступая к активным действиям до последнего (когда до выборов оставалось шесть недель), Рузвельт, во-первых, совершенно не оставил республиканцам времени на то, чтобы сориентироваться и что-то предпринять, а во-вторых, добился того, что его собственные выступления прозвучали свежо, остро и не успели приесться избирателям.

В сегодняшнем мире все строится на расчете и политике, а политика всецело зависит от выбора позиции. В любой политической схватке лучший способ обозначить свою позицию — провести четкое различие с позицией противной стороны. Если для того, чтобы создать ощущение такого контраста, вам приходится прибегать к помощи речей, вы находитесь на зыбкой почве: люди не доверяют словам. Заявления о том, что вы сильны или компетентны, звучат как самовосхваление. Вместо этого предоставьте соперникам говорить, уступите им и возможность делать первые ходы. Когда они обозначат свою позицию и закрепят ее в представлении окружающих, наступает ваше время. Жатва созрела, пора браться за серп. Теперь вы начинаете создавать контраст, цитируя какие-то их высказывания и показывая, насколько сильно ваше отличие от них — в тоне, в отношении, в действии. Постарайтесь, чтобы контраст был резким. Если противники заняли радикальную позицию, не противопоставляйте им умеренность (она обычно ассоциируется со слабостью); нападайте на них, осуждайте за пропаганду нестабильности, представьте их как революционеров, рвущихся к власти. Если они отреагируют, смягчив тон своих выступлений, уличите их в непоследовательности. Если они продолжают следовать тем же курсом, вскоре их идеи приедятся, утратят прелесть новизны. Если же они займут агрессивную оборонительную позицию, вы получите все основания говорить об их неуравновешенности.



Пользуйтесь этой стратегией в битвах повседневной жизни, позволяя людям занять позицию, которую вы затем сможете сделать тупиковой. Никогда не рассказывайте, что вы сильны, лучше покажите это, наглядно продемонстрировав контраст между собой и вашими непосредственными или посредственными соперниками.

Разумеется, эта прекрасная простота стратегического передвижения, со всей ее бесконечной гибкостью, чрезвычайно обманчива. Необходимость координировать, сообразовывать ежедневные перемещения десятка или более формирований, каждое из которых движется в своем направлении, следя за тем, чтобы все подразделения находились на расстоянии одного или, самое большее, двух дневных переходов от ближайших соседей, да еще одновременно заботясь, чтобы не случилось непредвиденного и плохо управляемого «разделения» крупных частей, с тем чтобы ввести в заблуждение противника, пытающегося оценить истинное положение дел, — это задача для математического ума незаурядного масштаба. По сути дела, такая безграничная работоспособность — признак истинного гения... Конечной целью всей этой тщательно продуманной деятельности было доставить как можно больше людей на место сражения, которое выбиралось подчас за месяцы до самого события. Известное свидетельство Бурьена... о Первом консуле, который в первые дни Итальянской кампании 1800 года лежал на полу и втыкал разноцветные булавки в карту, приговаривая: «Я поражу их здесь — на равнине Скривиа», говорит о сверхъестественном предвидении, хотя на самом деле оно было плодом напряженных раздумий и расчетов, по сложности сравнимых с работой компьютера. Просчитав все возможные варианты событий, Наполеон отбрасывал их один за другим, учитывая фактор случайности, и пришел к решению, верность которого и была подтверждена событиями 14 июня на поле Маренго, расположенном, как известно, именно на равнине между реками Бормида и Скривиа.

Дэвид Дж. Чэндлер  
«Кампании Наполеона», 1966

**3.** Турки вступили в Первую мировую войну на стороне Германии. Их основными противниками на ближневосточном театре военных действий были англичане, которые в тот момент базировались в Египте, но к 1917 году там создалась достаточно спокойная, однако совершенно тупиковая ситуация: турки контролировали стратегический участок железной дороги протяженностью восемьдесят километров, который проходил из Сирии на севере к Хиджазу (юго-восточной части Аравии) на юге. Точно на запад от центральной части этой дороги, в заливе Красного моря располагался

город Акаба, ключевая позиция турок, откуда они могли быстро перемещать войска на север и на юг для обороны железной дороги.

Турки уже отбили британскую атаку у Галлиполи (см. стратегию 5), что великолепно отразилось на боевом духе солдат. Командиры также чувствовали себя уверенно. Англичане попытались было восстановить против турок арабское население Хиджаза и возбудить мятеж, в надежде, что беспорядки распространятся и севернее; арабам удалось провести несколько вылазок, однако они больше выясняли отношения между собой, чем сражались с турками. Британцы страстно желали заполучить Акабу и строили планы ее захвата с моря — у них был сильный флот, — но со стороны берега за Акабой стеной высились горы с глубокими ущельями. Турки превратили эти горы в настоящую крепость, и англичане знали: даже если их военный флот и сможет захватить Акабу, им не удастся продвинуться в глубь от берега, а в этом случае операция по захвату города теряла всякий смысл. И турки, и британцы оценивали ситуацию одинаково, в течение продолжительного времени дело не сдвигалось с мертвой точки.

В июне 1917 года командование турецких форпостов, охраняющих Акабу, получило сообщения о странных передвижениях неприятеля в Сирийской пустыне — английские войска двигались на северо-восток. Создавалось впечатление, что Томас Лоуренс, двадцатидевятилетний британский офицер, отвечавший за связи с арабами, сделал громадный переход, преодолел сотни миль по безжизненной пустыне, чтобы набрать солдат из числа ховеятат, сирийского племени, прославившегося своим умением сражаться на боевых верблюдах. Турки разослали лазутчиков, чтобы проверить информацию и разузнать побольше. Им уже было кое-что известно о Лоуренсе: он, что было нетипично для английских офицеров того времени, отлично владел арабским языком, хорошо ладил с местным населением и даже одевался в их стиле. К тому же он был дружен с шерифом Фейзалом, лидером арабского мятежа. Сумеет ли он собрать армию для нападения на Акабу? Это выглядело вполне вероятным, стоило присмотреться за этим не в меру ретивым англичанином. Стало известно, что в разговоре с одним из арабских вождей — тайным агентом турок — Лоуренс проговорился, упомянув, что направляется в Дамаск, дабы разжигать беспорядки среди арабов. Этому турки боялись больше всего, поскольку мятеж в густонаселенных районах на севере мог выйти из-под контроля.

Отряд, собранный Лоуренсом, не мог быть многочисленным — не более пятисот человек, однако ховеитат были превосходными воинами, они яростно сражались, к тому же очень быстро передвигались на боевых верблюдах. Турки предупредили своих в Дамаске и направили войска в надежде перехватить Лоуренса — труднейшая задача, учитывая подвижность арабов и необъятные просторы пустыни.

В последующие несколько недель о Лоуренсе не было никаких известий. Между тем турки получили неприятное известие о восстании в Маане, расположенном далеко на юге. Арабы из племени думания (одного из трех ховеитатских кланов) захватили контроль над городом Абу-эль-Лиссаль, прямо на пути от Маана к Акабе.

Турецкий батальон, направленный с заданием отбить город, обнаружил, что укрепления разрушены, а арабы ушли. И вдруг совершенно неожиданно перед пораженными турками на холме над Абу-эль-Лиссалем выросла армия ховеитат, возглавляемая Лоуренсом.

Внимание турок отвлекли беспорядки в Маане, и они потеряли след Лоуренса. Теперь, соединившись с думания, он устроил засаду у Абу-эль-Лиссалья. Арабы перевалили через холм — они перемещались с поразительной скоростью и стреляли в турок, вынуждая их бежать с тяжелой амуницией. Турецкие снайперы промахивались — вероятно, на них действовала полуденная жара. Увидев, что турки измотаны окончательно, арабы — и с ними Лоуренс — устремились вниз с холма. Турки поспешно сомкнули ряды, но стремительная верблюжья кавалерия отрезала им путь к отступлению. То, что произошло дальше, можно было назвать расправой: три сотни турецких солдат полегли на поле битвы, остальных захватили в плен.

Только теперь турецкое командование разгадало наконец игру Лоуренса: он отрезал их от железной дороги, по которой было налажено снабжение. Кроме того, видя, как успешно сражаются ховеитат, другие арабские племена стали присоединяться к Лоуренсу. Они образовали могущественную армию и начали пробиваться к Акабе по узким горным ущельям. Турки и вообразить не могли, что армия может появиться со стороны неприступных гор — их фортификации были обращены в другую сторону, к морю и британцам. Арабы пользовались репутацией воинов жестоких, беспощадных к врагам, которые пытаются оказывать сопротивление, поэтому командиры фортов за Акабой начали сдаваться. Турки спешно подтянули из Акабы триста человек — весь гарнизон, —

пытаясь приостановить это уверенное продвижение, но их почти сразу со всех сторон окружили арабы, число которых все росло.

К 6 июля турки были окончательно окружены, а их потрясенные командиры наблюдали, как экзотическая армия Лоуренса несется к морю и легко занимает то, что они считали совершенно неуязвимой и неприступной позицией. Одним этим ударом Лоуренс полностью уничтожил равновесие сил на Ближнем Востоке.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Схватка между Британией и Турцией в ходе Первой мировой войны как нельзя ярче демонстрирует разницу между войной на истребление и войной маневренной. До тех пор пока в дело виртуозно не вступил Лоуренс, британцы, сражаясь по правилам войны на изнурение, направляли арабов на захват ключевых пунктов вдоль железнодорожных путей. Эта стратегия играла на руку противникам: у турок не хватало людей для того, чтобы патрулировать свою линию, но, увидев, что арабы готовят атаку в каком-то одном месте, они успевали оперативно подтянуть туда силы и обращали против нападающих всю огневую мощь, заставляя отступить. Лоуренс — а он не имел ни военного образования, ни соответствующего опыта, зато был наделен удивительным здравомыслием — сразу же оценил абсурдность ситуации. Вокруг железной дороги на тысячи миль расстилалась пустыня, свободная от турок. Арабы издревле славились умением воевать на верблюдах — эта традиция уходила корнями еще к временам пророка Мухаммеда; просторы пустыни, полностью находящиеся в их распоряжении, сулили безграничные возможности для маневров, грозя туркам и загоняя их в форты. Лишенные возможности передвижения, турки неизбежно начали бы испытывать недостаток в боеприпасах и продовольствии и не смогли бы эффективно оборонять окружающие их территории. Главной задачей, решающей исход войны в целом, было распространение беспорядков на север, к Дамаску, — это позволило бы арабам захватить контроль над всей железнодорожной линией. Но для того чтобы распространить мятеж на севере, нужно было иметь базу в центре. Такой базой стала Акаба.

Британцы были не менее ограниченными и косными, чем турки, и просто не могли представить себе эту картину — горстка арабов, ведущих боевые действия под командованием английского офицера. Лоуренс Аравийский взял инициативу в свои руки и все проделал самостоятельно.

Проложив несколько маршрутов по пустыне, он привел турок в полное замешательство, держа их в неведении относительно своих планов. Зная, что больше всего турки боятся нападения на Дамаск, он намеренно распространил слухи о том, что готовит эту атаку, — ну а турки, поверив дезинформации, отправили войска на север, где им пришлось гоняться за синицей в небе. После этого, воспользовавшись тем, что никому в голову не приходила мысль о возможности штурма Акабы арабами со стороны материка (турки разделяли это заблуждение с его английскими соотечественниками), он застал неприятеля врасплох. Взятие Акабы, проведенное Лоуренсом, было образцом экономии: с его стороны потери были минимальными: всего два человека убитыми. (Сравните это с неудачной попыткой британской армии отбить у турок Газу — в бою было убито свыше трех тысяч английских солдат. Это произошло в том же году.) Взятие Акабы явилось поворотным пунктом в ходе войны, и в результате англичане добились победы над турками на Ближнем Востоке.

Величайшая сила, на которую вы можете рассчитывать в любом конфликте, — это способность ввести противников в заблуждение относительно ваших планов. Сбитые с толку соперники не знают, откуда им ждать удара, как защищаться; поразите их внезапной атакой, и они, утратив равновесие, падут. Чтобы этого добиться, вам нужно подчинить все свои действия одной задаче: заставить неприятеля теряться в догадках. Заставьте его гоняться за вами по кругу; произносите вслух нечто противоположное тому, что намерены предпринять; угрожайте на одном участке, после чего подвергайте обстрелу совсем другой. Создайте максимум неразберихи. Но для успешного выполнения такого плана вам необходимо пространство для маневрирования. Если вы окружили себя толпой соратников, которые торопят вас, принуждая к поспешным действиям, если заняли неудачную позицию, загнав себя в угол, или взялись оборонять одну неизменную и постоянную позицию, свободы маневра у вас нет. Вы становитесь предсказуемым. Вы уподобляетесь британцам или туркам, двигаясь только по проторенным путям, по прямым линиям, не замечая пустынных просторов вокруг. Те, кто сражается по этим правилам, заслуживают кровопролитных сражений, в которые они неизбежно попадают.

4. В начале 1937 года Гарри Кон, руководитель студии «Коламбия пикчерз», стоял перед лицом кризиса. Самый его успешный режиссер,

Фрэнк Капра, только что покинул студию, прибыли резко упали. Кону требовался хит, нужно было подыскать и другого режиссера на место ушедшего.

Решением всех его проблем, казалось, могли бы стать съемки новой комедии под названием «Ужасная правда» и заключение контракта с тридцатидевятилетним режиссером Лео Маккери. Маккери сделал уже комедийную ленту «Утиный суп», со знаменитыми братьями Маркс, и еще одну — «Рагглз из Ред-Гэп», с Чарльзом Лофтоном; они были разными по характеру, но одинаково удачными, именно поэтому Кон предложил Маккери заняться «Ужасной правдой».

Маккери заявил, что ему не нравится сценарий, но он тем не менее готов согласиться на участие в этом проекте за сто тысяч долларов — по меркам 1937 года сумма астрономическая. Кон, который правил студией как настоящий диктатор, как Муссолини (у него в кабинете, представьте, даже висел портрет дуче), взорвался, услышав о поставленных режиссером условиях. Маккери поднялся, чтобы покинуть кабинет, но в последний момент его взгляд упал на стоящий в углу рояль. Маккери писал песни и обожал это занятие. Подсев к роялю, он стал наигрывать мелодию. Кон, который испытывал слабость к подобного рода музыке, пришел в восторг: «Это великолепно! Любой, кто вот так любит и понимает музыку, по определению талантлив! Я согласен на ваши безумные условия. К работе приступите завтра же».

Однако теперь, по прошествии времени, Кон уже начинал сожалеть о принятом решении.

Для участия в съемках «Ужасной правды» были приглашены три звезды: Кэри Грант, Айрин Данн и Ральф Беллами. Работа шла со скрипом — ни одному из них не нравились роли, выписанные в сценарии, и чем дальше, тем больше росла их неудовлетворенность. Началась работа по переделке сценария: Маккери решил отбросить первоначальную версию и переписать все заново. Однако метод его работы был, мягко говоря, своеобразным: сидя в автомобиле, припаркованном на бульваре Голливуд, он просто устно импровизировал отдельные сцены со сценаристкой Виньей Дельмар. Позднее, когда начались съемки, он расхаживал по пляжу и что-то торопливо черкал на обрывках оберточной бумаги — это были наброски завтрашних эпизодов. Стил его работы как режиссера не меньше удивлял и огорчал актеров. В один прекрасный день, например, он поинтересовался у Данн, играет ли она на фортепьяно, а Беллами спросил, умеет ли тот петь.

Ответ обоих гласил: «Мягко говоря, не очень», но Маккери, тем не менее, тут же заставил Данн играть довольно сложную песенную мелодию, а Беллами пришлось фальшиво петь во весь голос. Актеры отнюдь не были в восторге от такого унижения, зато режиссер сиял и заснял все это на пленку. Ничего подобного в сценарии не было, но в итоге сцена вошла в фильм.

Раскрывая суть вопроса о директивном контроле, Линд знакомит читателя с моделью принятия решений, известной как цикл Бойда. Эта модель, обязанная названием полковнику Джону Бойду, базируется на том факте, что война представляет собой повторяющиеся циклы наблюдения, координирования, принятия решений и действий. Полковник Бойд сконструировал свою модель как результат собственных наблюдений за воздушными боями в Северной Корее. Он пытался понять, по какой причине пилоты американских истребителей неизменно выходили победителями в воздушных боях. Изучив и проанализировав самолеты противника, он пришел к поразительным выводам. Вражеские истребители, как правило, превосходили американские в скорости, наборе высоты, маневренности. Но американские машины обладали двумя преимуществами, имевшими, как оказалось, решающее значение. Во-первых, гидроприводы позволяли быстрее переходить от выполнения одного маневра к другому. Во-вторых, конструкция кабины обеспечивала летчику широкое поле зрения. В результате американские пилоты получали возможность быстро осмотреться и сориентироваться применительно к тактической обстановке. Затем, приняв решение о следующем своем шаге, они быстро переходили к выполнению нужного маневра. В бою это позволяло стремительно пройти цепочку «наблюдение — координирование — принятие решения — действие» (это и есть цикл Бойда), что давало американским пилотам некоторый выигрыш во времени. Если рассмотреть воздушный бой как серию таких циклов Бойда, становится очевидным, что американские пилоты из раза в раз накапливали этот выигрыш, до тех пор пока действия неприятеля окончательно не переставали соответствовать быстро меняющейся ситуации. Таким образом, американские летчики получали возможность опередить неприятеля по циклу Бойда, то есть добиться преимущества и в итоге уничтожить вражеский самолет. После этого полковник Бойд и другие задались вопросом, применима ли эта модель к другим формам ведения боевых действий.

РОБЕРТ Р. ЛЕОНГАРД  
«ИСКУССТВО МАНЕВРА», 1991

Иногда актерам приходилось подолгу ждать, пока Маккери бесцельно слонялся по студии, наигрывал что-то на пианино, а потом вдруг

вскакивал, осененный идеей о том, что они будут снимать сегодня.

Как-то утром Кон зашел на съемочную площадку и стал свидетелем всех этих странностей. «Я вас нанял для того, чтобы снять сногшибательную комедию, чтобы натянуть нос Фрэнку Капра! Но чувствую: Капра-то и будет единственным, кто от души посмеется над этим фильмом!» — воскликнул он. Кон был в ярости, ни на что хорошее он уже не надеялся. Его раздражение росло день ото дня, росло также и желание прервать работу и выгнать Маккери — останавливало лишь то, что по условиям контракта он обязан был выплатить Данн сорок тысяч долларов за фильм независимо от того, завершатся ли съемки. Получалось, он не мог уволить Маккери без того, чтобы не навлечь на свою голову худших бед, не мог и вынудить его вернуться к первоначальному сценарию: съемки уже начались, и никто, кроме режиссера, похоже, не знал, куда все идет.

Однако время шло, актеры понемногу приноравливались к странной методике Маккери и, похоже, начали улавливать в его безумии систему. Он снимал длинные дубли, в которых практически не ограничивал инициативу актеров — эти сцены были полны жизни и свежести. Он казался легкомысленным, но между тем точно знал, чего хочет, и готов был без конца переснимать крошечный эпизод, если, например, лица актеров казались ему недостаточно нежными и любящими. Съемочные дни у него на площадке были короткими, но работать начали продуктивно.

Однажды, после многодневного перерыва, в студии появился Кон и обнаружил, что Маккери раздает съемочной группе бокалы. Готовому взорваться Кону объяснили: для выпивки есть причина — отмечается окончание съемочного периода. Продюсер был приятно поражен: Маккери закончил съемки с опережением графика, да еще и сэкономил две тысячи долларов. Затем начался монтаж — из отснятых кусков, как из отдельных элементов странной головоломки, получался фильм. Кон снова был удивлен результатом — картина была хороша, очень хороша. На пробных показах публика хохотала от души. Премьера «Ужасной правды» в 1937 году прошла с огромным успехом, и Маккери получил «Оскара» за лучшую режиссуру. Кон понял, что у него появился новый Фрэнк Капра.

К несчастью для него, Маккери очень хорошо прочувствовал на себе диктаторские замашки шефа и, хотя Кон делал ему весьма заманчивые предложения, больше никогда не соглашался снимать на «Коламбия пикчерз».



## ТОЛКОВАНИЕ

Лео Маккери, один из великих режиссеров золотой эры Голливуда, не состоялся как композитор — его песни не пользовались успехом, и он нашел себя в кино, снимая трюковые комедии (именно он составил великолепный комедийный дуэт Лорела и Харди — фильмы с их участием и по сей день популярны в Америке), — а все потому, что музыкальная карьера у него не сложилась. «Ужасную правду» считают одной из лучших эксцентрических комедий всех времен. В самом стиле этого фильма, как и в том, каким образом его снимали, ясно ощущается музыкальная интуиция режиссера. Он создавал фильм, как сочиняют музыкальную пьесу: вызывал в воображении кадры, словно некую мелодию, еще неясную и довольно неопределенную, но вместе с тем подчиненную определенной логике. Для того чтобы создавать фильм именно так, требовались две вещи: пространство для маневра и способность превращать хаос и неразбериху в управляемый творческий процесс.

Маккери старался сохранить полную независимость, он, насколько мог, дистанцировался от Кона, актеров, сценаристов — по сути дела, от всех и всего. Он не мог допустить, чтобы его загнали в угол какими-то требованиями, условиями, чтобы кто-то навязывал ему свои представления о том, как надо снимать кино. Обеспечив себе свободу маневра, он мог импровизировать, экспериментировать, пробовать самые разные варианты — и при этом четко придерживаться основной тональности, не отклоняться от основного направления. Он все держал под контролем — у всех, кто с ним работал, создавалось впечатление, что он совершенно точно знает, чего хочет и чего добивается от них. А если работа над фильмом ведется таким образом, то каждый день на съемочной площадке — это новый брошенный вызов, новая задача, так что актерам приходилось включаться, отвечать собственной энергией, а не просто повторять слова из сценария. Маккери был импровизатором, он оставлял место неожиданности, позволял случайным событиям жизни врываться в его творческие замыслы, не превращая их при этом в хаос. Сцена, на создание которой его вдохновило отсутствие музыкальных талантов у основных актеров, выглядит в фильме совершенно естественной и органичной, потому что она и в самом деле такова. Будь этот эпизод придуман заранее и отснят после долгих репетиций, он не выглядел бы и в половину таким живым и забавным.

Руководить съемками фильма — а также любым другим проектом, будь то художественным, научным или техническим, — то же самое, что участвовать в военной кампании. В том, как вы атакуете стоящую перед вами проблему, есть определенная стратегическая логика. Она придает форму всей работе, помогает справляться с возникающими трудностями, сводя к минимуму нестыковку между тем, к чему вы стремитесь, и тем, что получаете на выходе. Режиссеры или художники нередко задумывают нечто грандиозное, но при воплощении этих замыслов ставят себя самих в такие жесткие рамки, устанавливают настолько негибкие правила и формы, что следовать им, вписываться в них — почти невозможная задача. В результате работа не доставляет никакой радости; для исследования, собственно для творчества, не остается никакого пространства, а результат кажется безжизненным и вымученным. С другой стороны, художник может начать с идеи неясной, окончательно еще не оформившейся, но многообещающей, но при этом он слишком ленив или недисциплинирован, чтобы довести ее до ума — придать форму, очертания. Вокруг слишком много простора — такая беспорядочная вольница обычно заканчивается ничем.

Оптимальное решение таково: нужен план, основанный на четком представлении о том, чего вы, собственно, хотите и добиваетесь. Разработав план, расчистите для себя пространство и обеспечьте возможность двигаться и по альтернативному пути — просчитайте разные варианты, согласно которым можно действовать. Вы направляете ситуацию, но оставляете пространство для непредвиденных возможностей и случайных событий. И полководцев, и художников можно, пожалуй, оценивать по тому, насколько успешно они справляются с хаосом и неразберихой, принимая их, но в то же время направляя и используя для достижения собственных целей.

Мобильность — определим ее как способность распространять свою силу на расстояние — является еще одним важным качеством хорошего шахматиста. Цель хорошего шахматиста — обеспечить каждой своей фигуре возможность распространять могущество на максимально возможное число полей доски, вместо того чтобы позволить загнать себя в угол или окружить другими фигурами. Поэтому опытный шахматист стремится к размену пешек (боям пехоты, если хотите) не потому, что пытается вымотать соперника, а потому, что в результате он получает возможность распространить силу своих ладей (моторизованные войска) до конца открытых линий. Таким образом, шахматист сражается, чтобы получить

возможность двигаться. Эта концепция является центральной в теории маневренной войны.

РОБЕРТ Р. ЛЕОНГАРД  
«ИСКУССТВО МАНЕВРА», 1991

5. Однажды — дело происходило в Японии 1540 года — на пароме, где теснились крестьяне, торговцы и ремесленники, толпа собралась вокруг молодого самурая, во всеуслышание разглагольствовавшего о своих победах в поединках. Самурай уже вошел в раж и потрясал длинным мечом в подтверждение правоты своих слов. Прочие пассажиры парома с опаской косились на атлетически сложенного юношу и слушали его рассказы с деланным интересом, боясь навлечь на себя беду. Только один немолодой уже человек сидел поодаль, не обращая внимания на похвальбу молодца. Он, очевидно, и сам был самураем — при нем было два меча, — но никто из пассажиров не знал, что рядом с ними находится сам Цукахара Бокуден, самый, может быть, умелый и славный мастер боевых искусств своего времени. К тому времени он достиг уже почтенного возраста — ему было за пятьдесят — и любил путешествовать без спутников, инкогнито.

Бокуден сидел, прикрыв глаза, и, казалось, пребывал в глубоком раздумье. Его отрешенность, по-видимому, раздражала молодого самурая. Наконец юнец окликнул: «А что же ты не участвуешь в беседе? Тебе что, сказать нечего? Ты, старик, не знаешь с какой стороны за меч взяться, так?» — «Напротив, мне это хорошо известно, — отозвался Бокуден. — Мое правило, однако, не хвататься за меч попусту». — «Вот так умение обращаться с мечом — совсем за него не братья, — усмехнулся молодой самурай. — Бормочешь что-то невнятное. Как называется твоя школа боевых искусств?» Бокуден ответил: «Она зовется мутекацу-рю [что в переводе означает „стиль, в котором побеждают, не прибегая к мечу и даже без драки“]». — «Что? Мутекацу-рю? Не смей меня! Как ты можешь победить соперника, не вступив с ним в поединок?»

Молодой самурай был раздосадован спокойными ответами Бокудена. Он потребовал, чтобы тот продемонстрировал свое искусство — он вызвал старого самурая на бой. Бокуден отказался от поединка на судне, переполненном людьми, но пообещал продемонстрировать мутекацу-рю, как только они сойдут на берег, — и он попросил паромщика причалить к крохотному островку, мимо которого они проплывали.

Юнец начал вытягивать свой меч из ножен. Что до Бокудена, то он не тронулся с места и продолжал сидеть, закрыв глаза. Когда лодка подошла к

берегу, нетерпеливый юноша крикнул: «Выходи же! Считай, ты уже мертв! Сейчас я покажу тебе, как остро заточен мой меч!» И он ринулся на прибрежный песок.

Бокуден не спешил — это привело в бешенство молодого самурая, который начал сыпать оскорблениями. Наконец Бокуден протянул свои мечи паромщику и сказал: «Мой стиль — мутекацу-рю, мечи мне не нужны». С этими словами он взял в руки длинное весло, которым греб паромщик, и с силой оттолкнулся, так что лодка быстро отплыла от берега и стала удаляться от острова. Самурай заметался по берегу, требуя, чтобы паром вернулся. Бокуден прокричал ему в ответ: «Вот это я и называю победой без боя. Придется тебе прыгать в воду и плыть сюда!»

Пассажиры на пароме растерянно смотрели, как удаляется фигура самурая, оставшегося на берегу, — молодой человек подпрыгивал, заламывал руки, а его крики становились все слабее. Вдруг раздался дружный смех: уж очень наглядно продемонстрировал Бокуден достоинства своего стиля мутекацу-рю.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Бокуден понял, что скандал неизбежен, в ту самую минуту, как услышал голос заносчивого юнца. Поединка на переполненном людьми пароме ни в коем случае нельзя было допустить; нужно было удалить молодца с парома без драки, да еще и постараться, чтобы поражение было унижительным — выскочка заслуживал, чтобы его проучили.

Бокуден решил действовать хитростью. Во-первых, он демонстрировал спокойствие и невозмутимость, желая отвлечь внимание расходившегося вояки от ни в чем не повинных пассажиров.

И действительно, молодого самурая как магнитом потянуло в сторону Бокудена. Затем он сбил юнца с толку странным и нелогичным названием вымышленной школы боевых искусств. Попытка осмыслить столь противоречивое понятие озадачила самурая, человека довольно бесхитростного, и привела его в ярость. Теперь он горел желанием ринуться в бой и совсем потерял голову. Он так разозлился, что очертя голову бросился на берег, не дожидаясь соперника и даже не дав себе труда подумать, нет ли в его словах какого-то подвоха. А Бокуден всегда старался первым делом подготовить соперника соответствующим образом и добивался победы легко, скорее хитростью и маневрами, чем с помощью

грубой силы. В этом-то и заключалась демонстрация его совершенного искусства.

Цель военной хитрости — добиться легкой победы, обманом заставив соперника покинуть выгодные укрепленные позиции и переместиться в незнакомую местность, туда, где он ощутит себя потерянным и утратит душевное равновесие.

Поскольку сила ваших соперников неотделима от умения ясно мыслить, ваша хитрость должна быть направлена на то, чтобы вывести их из себя и одурманить. Если ваши маневры будут слишком явными, это рискованно — вас могут разоблачить. Нужно быть тоньше, хитроумнее: привлекайте соперников своим загадочным поведением, хорошо продуманными речами и поступками, постепенно добивайтесь их доверия, а потом вдруг резко отступайте. Когда почувствуете, что они эмоционально отвечают на вашу игру, что разочарование и гнев нарастают, можете наращивать темп своих маневров. Подготовленные должным образом, ваши соперники «выскочат на остров», обеспечив вам легкую победу.

№ 71. ПОБЕДА СРЕДИ СОТНИ ВРАГОВ

К жрецу Ёдзану, 28-му учителю Энкакудзи, пришел побеседовать самурай по имени Рёдзан, который занимался практикой дзен. Учитель сказал: «Ты собираешься принять ванну совершенно нагой, на тебе нет ни лоскутка. В это время сотня врагов, в доспехах, с мечами и луками, хотят окружить тебя. Как ты встретишь их? Будешь ползать перед ними и молить о пощаде? Покажешь свою воинскую доблесть, погибнув в сражении с ними? Или человек Пути наделен какой-то особой благодатью?» Рёдзан отвечал: «Я одержу победу, не сдаваясь и не вступая в бой». Вопрос: как, оказавшись среди сотни врагов, победить, не сдаваясь и не вступая в бой?

ТРЕВОР ЛЕГГЕТТ

«ДЗЕН САМУРАЯ: КОАНЫ ВОИНА», 1985

ОБРАЗ: Серп.

*Самое простое из всех орудий. Срезать им пучки сочной травы или невызревшую пшеницу в поле — нелегкий, изнурительный труд. Но дождитесь, пока стебли побуреют, пожухнут, засохнут, и вы убедитесь, что такую пшеницу легко и просто жать даже тупым серпом.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Победа в сражении достигается кровопролитием и военной хитростью. Чем талантливее и опытнее полководец, тем большее значение он придает хитрости, тем меньше полагается на кровопролитные сражения...

В основе почти всех битв, вошедших в историю как лучшие образцы военного искусства... лежит военная хитрость, искусный маневр, когда врага удастся победить с помощью некоего нового опыта или изобретения, некоей необычной, стремительной, неожиданной уловки или стратагемы.

В подобных сражениях потери у победителя бывают весьма незначительными.

*Уинстон Черчилль (1874–1965)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Нет ни доблести, ни смысла в том, чтобы навлекать на свою голову кровопролитную схватку. Однако этот тип войны может играть определенную роль как часть маневра или стратегии. Внезапное окружение или мощная лобовая атака в момент, когда враг меньше всего ее ожидает, способны иметь поразительные результаты.

Единственная опасность в маневрировании — то, что можно самому запутаться, если использовать слишком много вариантов и возможностей. Старайтесь, чтобы все было проще: ограничьте себя теми вариантами, которые вам под силу контролировать.

## **Используй переговоры, чтобы добиться своего: стратегия дипломатической войны**

Во время переговоров от вас обязательно постараются получить то, чего не смогли добиться в открытом столкновении. Возможно, даже станут взывать к вашей честности и морали, прикрывая красивыми словами свою выгоду. Не поддавайтесь на подобные уловки, ведь такие переговоры — не что иное, как маневрирование в борьбе за власть или положение. Понимая это, вы должны обеспечить себе сильную позицию, чтобы противной стороне не удалось с помощью словопрений обвести вас вокруг пальца. До и во время переговоров старайтесь играть на опережение, создавайте неослабевающее давление на соперников, навязывая им свою позицию. Чем больше вы выьете для себя, тем больше можете отдать — имея в виду незначительные уступки. Создайте себе репутацию человека несговорчивого и бескомпромиссного, чтобы с вами предпочитали не связываться.

## ВОЙНА ДРУГИМИ СРЕДСТВАМИ

После того как в 404 году до н. э. Спарта добилась окончательной победы над Афинами в Пелопоннесской войне, в великом городе-государстве начался длительный период упадка. Шли годы и десятилетия, многие граждане Афин мечтали о возрождении былой славы полиса. Среди них был и знаменитый оратор Демосфен.

В 359 году до н. э. в сражении был убит правитель Македонии, за обладание престолом разгорелась борьба. Для афинян Македония была варварской северной страной, о которой и вспоминали-то единственно потому, что она располагалась вплотную к отдаленным афинским поселениям, охранявшим зерно, поступавшее из Азии, и золото из местных копей. Одной из таких застав был Амфиполис — поселение, которое некогда было афинской колонией, но позднее попало в руки македонян. То была весьма чувствительная потеря. Афинские политики решили флотом и армией поддержать одного из претендентов на македонский трон (звали этого человека Аргей). В случае победы он чувствовал бы себя обязанным Афинам, так что можно было бы потребовать в качестве платы за услугу вернуть Амфиполис.

К сожалению, афинские политики поставили не на ту лошадку: царем стал двадцатичетырехлетний Филипп, брат умершего правителя, — он легко обошел Аргея с борьбе за власть и взошел на престол. К удивлению афинян, Филипп, однако, не стал высказывать им претензий, он с легкостью пошел на уступки, отказался от всех притязаний на Амфиполис и объявил город независимым. Мало того, он еще и освободил без выкупа пленных афинских солдат, захваченных в одном из сражений. Он даже повел разговор о возможности заключения союза с Афинами, своим недавним противником, и в ходе тайных переговоров предложил вновь захватить Амфиполис через несколько лет, чтобы затем передать его в распоряжение Афин в обмен на другой город, находившийся под афинским контролем. Отказываться от такого заманчивого предложения было бы неразумно.

Афинские посланники, принимавшие участие в переговорах, с похвалой отзывались о Филиппе, отмечая, что под его суровой внешностью явно кроется поклонник афинской культуры, — и в самом деле, он пригласил в свой город известнейших афинских философов и художников. Казалось, теперь у Афин есть надежный союзник на севере — и этот благоприятный



поворот был мгновенным, все случилось как-то само собой, не потребовав никаких усилий. Филипп начал усмирять языческие племена у других границ, и между двумя державами воцарился мир.

Спустя несколько лет — политическая ситуация в Афинах в это время была беспокойной, там шла ожесточенная внутренняя борьба за власть, — Филипп напал на Амфиполис и захватил его. Афиняне, помня о соглашении, направили своих посланников, чтобы обсудить условия передачи города им, — но, к их удивлению, Филипп больше не предлагал город, ограничившись туманными и неопределенными посулами на будущее. Посланники не чувствовали в себе сил противиться — виной тому послужили внутригосударственные проблемы — и вынуждены были смириться. Скрепя сердце они приняли предложения македонского царя. Теперь, получив Амфиполис в свое распоряжение, Филипп обретал свободный доступ к золотым копям и богатым лесам. Складывалось впечатление, что им все так и было задумано с самого начала.

На коварного Филиппа гневно обрушился Демосфен, предрекая, что варвар не остановится на достигнутом, что опасность угрожает теперь всей Греции. Оратор призывал афинян немедленно собрать армию, чтобы встретить захватчика во всеоружии, и напоминал о их былых славных победах над другими тиранами. Но тогда ничего так и не случилось. Зато спустя еще несколько лет, когда Филипп попытался захватить Фермопилы — узкий проход в горах, по которому осуществлялась связь между Центральной и Южной Грецией, — афиняне действительно направили туда армию, чтобы защищать стратегически важное ущелье. Филипп сдался, Афины радовались победе<sup>2</sup>.

В последующие годы Афины внимательно следили за тем, как Филипп расширяет свои владения на север и на восток, как он продвигается в Центральную Грецию. В 346 году до н. э. он неожиданно обратился к Афинам с предложением заключить договор. Разумеется, к тому времени всем уже было понятно, что доверять Филиппу нельзя. Многие афинские политики зареклись иметь с ним дело, однако альтернатива была неутешительной: война с Македонией в самый неподходящий для Афин момент. К тому же Филипп был довольно убедителен в своих доводах, он, казалось, вполне искренне желает заручиться дружбой соседей, которым это соглашение, что ни говори, позволяло надеяться хоть на сколько-нибудь продолжительный период мира. И вот афиняне скрепя сердце направили послов в Македонию для подписания договора, получившего

название Филократов мир. Согласно этому договору, Афины, в числе других пунктов, окончательно отказывались от притязаний на Амфиполис, а взамен получали гарантии безопасности для остальных своих поселений на севере.

Посланники возвращались, удовлетворенные достигнутыми соглашениями, но не успели они добраться до дома, как получили известие, что Филипп снова выступил к Фермопилам и захватил проход. Потребовали объяснений. Филипп ответил, что действовал так, защищая свои интересы в Центральной Греции от временной угрозы мятежа, и незамедлительно освободил проход. Но чаша терпения афинян переполнилась — они больше не хотели терпеть подобные унижения. Филипп вновь и вновь нарушал обещания, пренебрегал условиями соглашений ради сиюминутной выгоды. Этому бесчестному человеку нельзя было доверять. Возможно, он и освободил Фермопилы, но это не меняло сути дела: он продолжал захватывать все более обширные территории, затем, желая казаться сговорчивым, возвращал кое-что из завоеванного, но лишь незначительную часть, да и то для того, чтобы со временем вернуть себе все. Его государство разрасталось на глазах. С помощью коварной дипломатии он медленно, но неуклонно превращал Македонию в доминирующую силу во всей Греции.

Демосфен и его сторонники вновь возвысили голос — и теперь их слышали. Филократов мир был объявлен позором и бесчестьем для Афин, а все, кто принимал участие в его подготовке и подписании, лишились занимаемых ими постов. В стране начались волнения, граждане Афин пытались обеспечить безопасность поселений, расположенных к востоку от Амфиполиса, были и провокации против Македонии. В 338 году до н. э. Афины заключили союз с Фивами и вместе с ними начали готовиться к войне против Филиппа. Союзники встретились с македонцами в битве при Херонее, в Центральной Греции, однако Филипп без труда одержал победу в этом сражении, причем ключевую роль в нем сыграл его сын, Александр.

Афиняне пребывали в настоящей панике: варвары с севера вот-вот займут их город и сровняют его с землей. И снова оказалось, что они ошибаются. Филипп предложил на редкость великодушные условия мира и пообещал не вторгаться на земли Афин. В обмен на это он хотел получить отдаленные поселения на востоке, кроме того, Афины должны были стать союзником Македонии. В подтверждение своих слов Филипп отпустил на свободу афинян — пленных, захваченных им в последней войне, — не

потребовав за них выкупа и не ставя никаких дополнительных условий. Он заявил также, что делегация, возглавляемая его сыном Александром, доставит в Афины пепел всех афинских солдат, павших у Херонеи. Взволнованные таким великодушием, афиняне объявили Филиппа и его сына гражданами Афин и воздвигли статую Филиппа на агоре — месте, где происходили народные собрания.

Не прошло и года, как Филипп собрал представителей всех греческих городов-государств (за исключением Спарты, которая отказалась участвовать) и выступил с предложением создать союз, который был назван Коринфским, или Общеэллинским, союзом. Впервые в истории греческие города-государства объединились и составили единую конфедерацию. Вскоре после того, как закончилось обсуждение условий объединения, Филипп предложил вместе выступить войной против ненавистных всем персов. Его предложение было принято с готовностью, причем афиняне проявляли особенный энтузиазм. Все как-то забыли, что Филиппу нельзя доверять, — помнили только, какое великодушие проявил недавно этот царь.

В 336 году до н. э., перед тем как началась война с Персией, Филипп был убит. Его преемником стал Александр, которому предстояло сохранить и укрепить Общеэллинский союз, повести греков к победе над Персией и к образованию империи. И практически все это время Афины оставались верным соратником Македонии, надежным якорем стабильности в этом союзе.

С лордом Абердином, британским послом в Австрии, справиться оказалось еще проще. Молодому лорду, всего двадцати девяти лет от роду, к тому же почти не владевшему французским, не под силу было тягаться с таким изощренным дипломатом, как Меттерних. Его самоуверенность и чопорность были Меттерниху только на руку. «Меттерних был чрезвычайно внимателен к лорду Абердину», — сообщает Каткар. Результат не заставил себя ждать. Меттерних однажды заметил, что дипломату следует уметь выглядеть глупцом, не будучи таковым. Именно это искусство он в полной мере опробовал на высокомерном Абердине. «Не думайте, что Меттерних такая уж выдающаяся личность, — читаем мы в письме Абердина к Каслри. — Постоянно будучи рядом с ним, возможно ли, чтобы я мог в нем не разобраться? Если бы он и впрямь был тем хитрецом, каким его считают, то смог бы, наверное, провести какого-нибудь простака, но со мной ему это было бы не под силу. Он, повторяю, не слишком умен... и тщеславен к тому же... но ему можно доверять». За сочетание высокомерной снисходительности и простодушия,

присущих Абердину, он заслужил у Меттерниха прозвище «простаков от дипломатии».

ГЕНРИ КИССИНДЖЕР  
«МИР ВОССТАНОВЛЕННЫЙ», 1957

## ТОЛКОВАНИЕ

С одной стороны, война — дело относительно простое: вы ведете свою армию к победе над неприятелем, убивая его солдат, захватывая его земли и обеспечивая себе надежные тылы, чтобы со временем объявить себя победителем. Могут случаться поражения и отступления, но вы стремитесь вперед, стараясь продвинуться как можно дальше. А вот переговоры почти всегда трудно даются, вызывают волнение и беспокойство. С одной стороны, нужно постараться удержать свои завоевания, не отдать то, что уже удалось захватить, да еще и постараться выбить для себя как можно больше сверх того. С другой же стороны, переговорам полагается проходить в атмосфере взаимного доверия, партнеры должны идти на уступки и стремиться к тому, чтобы сомнений в надежности не возникало. Совмещение этих двух условий — искусство настолько тонкое, что справиться мало кому под силу, ибо никто не может быть уверенным до конца, что противная сторона его не обманывает. В царстве недоверия, расположенном на границе мира и войны, ничего не стоит ошибиться, неверно истолковать намерения оппонента и получить в результате долгосрочный договор, условия которого вас не устраивают.

Филипп решил эту проблему неожиданным образом: он не рассматривал переговоры в отрыве от войны, а отнесся к ним как к расширению военных действий. В переговорах, как и на войне, требуются хитрость, маневры и стратегия, все это помогает сохранять свои преимущества и двигаться вперед, точно так же, как и на поле боя. Именно такое понимание переговоров заставило Филиппа дать независимость Амфиполису, хотя он и обещал со временем передать этот город Афинам, — обещал, не собираясь выполнять данного слова. Эта военная хитрость помогла ему выиграть время, завоевать дружбу афинян, так что можно было не ждать от них подвоха, пока он решал свои проблемы в других регионах. Филократов мир точно так же позволил Филиппу отвлечь внимание от его операций в Центральной Греции и постоянно держать афинян в напряжении. В какой-то момент, решив, что его конечной целью должно стать объединение Греции и поход против Персии, Филипп определил, что именно Афины — с их славной историей — способны сыграть роль символического центра,

вокруг которого сплотятся остальные греческие государства. Великодушные условия мира, предложенного им, были результатом хитроумного расчета, ведь он хотел заручиться поддержкой Афин и добиться от них преданности.

Филипп никогда не останавливался перед тем, чтобы нарушить данное слово. К чему покорно исполнять условия договора, если понятно, что со временем Афины могут найти какое-нибудь оправдание своим действиям и постараются переместить форпосты подальше на север — за счет его владений? Доверие — не этическая категория, это лишь очередной маневр. Для Филиппа и доверие, и дружба были не более чем товаром. Он смог снова приобрести их у Афин позднее, став сильным, когда у него появилось что-то, что он смог предложить им взамен.

Не уподобляясь Филиппу до конца, мы, однако, можем рассматривать ситуацию переговоров, в которых на кон поставлены ваши жизненные интересы, как место приложения военной хитрости, другими словами — как войну. Завоевать доверие переговорщиков, обмануть их бдительность — задача в подобной ситуации скорее стратегическая, нежели нравственная. Люди сплошь и рядом нарушают данное ими слово, если того требуют их интересы, и можете не сомневаться — они найдут любое моральное или правовое объяснение, чтобы оправдать свои поступки как в глазах окружающих, так и в своих собственных.

Вы уже знаете, что перед боем необходимо занять самую выгодную для себя, самую сильную позицию, точно так же и в ситуации переговоров. Если вы слабы, используйте переговоры, чтобы выиграть время, отложить бой до поры, пока не будете готовы; идите на уступки не из благородства, а из военной хитрости, ради того, чтобы получить свободу маневра. Если вы сильны, старайтесь получить как можно больше, как до начала, так и во время переговоров, — тогда со временем можно будет вернуть назад часть захваченного: уступив то, что вам меньше всего нужно, вы будете выглядеть щедрым и великодушным. Не беспокойтесь о репутации или о том, что вам перестанут доверять. Просто поразительно, как быстро люди забывают о нарушенных обещаниях, когда вы становитесь сильным и можете предложить им что-то, что отвечает их интересам.

*Разумный государь не может, следовательно, и не должен  
держат слово, если верность слову оказывается ему невыгодна  
и если отпали причины, побуждавшие его дать слово. Если бы*

*люди честно держали обещания, такой совет был бы  
недостойным, но люди, будучи дурны, обещаний не держат,  
потому и тебе надлежит поступать с ним так же.*

*А в благовидных предложениях нарушить обещание у государя  
никогда нет недостатка.*

Никколо Макиавелли (1469–1527)

#### ЧЕРЕПОК В ОБМЕН НА НЕФРИТ

В начале 1821 года русский дипломат, второй статс-секретарь Министерства иностранных дел граф Иоанн Каподистрия, получил наконец новости, которых давно дожидался: группа греческих патриотов подняла восстание против турецких поработителей (в то время Греция входила в состав Османской империи), намереваясь выбросить их из страны и образовать либеральное правительство. Каподистрия, грек по рождению, страстно желал, чтобы Россия приняла участие в решении греческих проблем. Россия в то время была на подъеме — ее военное и политическое значение в Европе возрастало; помощь повстанцам — при условии, что они победят, — не давала бы ей влияние в независимой Греции, но открыла бы для ее флота средиземноморские порты. Россия к тому же рассматривала себя как покровительницу Греческой православной церкви, а царь Александр I был человеком глубоко верующим; поход против мусульманской Турции, таким образом, отвечал бы не только политическим интересам России, но и религиозным. Словом, все складывалось как нельзя более благоприятно.

Существовало, однако, одно препятствие, не укладывавшееся в стройную схему, разработанную Каподистрией: этим препятствием был князь Клеменс фон Меттерних, министр иностранных дел Австрии. За несколько лет до описываемых событий Меттерних добился вступления России в союз с Австрией и Пруссией, получивший название Священного союза. Это объединение было призвано защищать страны-участницы от угрозы революции и поддерживать мир в Европе после того, как в ней прогремели наполеоновские войны. Меттерних состоял в дружеских отношениях с Александром I. Почувствовав, что русские готовят вторжение в Грецию, он стал забрасывать царя посланиями, в которых доказывал, что революция в этой стране есть пункт общеевропейского заговора, направленного на то, чтобы свергнуть все монархии в этой части света. Если Александр позволит себя обмануть и придет Греции на

помощь, то тем самым он окажется в числе пособников революционерам, а главное — нарушит интересы Священного союза.

Каподистрия был достаточно проницателен, чтобы понимать, каковы истинные цели Меттерниха. Австриец не хотел допускать расширения влияния России в Средиземноморье, так как это могло расшатать политическое равновесие в Европе, чего Меттерних боялся больше всего. Для Каподистрии все было очевидно: Меттерних — его соперник в этом деле, между ними идет настоящая война, и победителем выйдет тот, кому удастся подчинить царя своему влиянию. У Каподистрии было неоспоримое преимущество: он чаще видел Александра I и мог противопоставить обольстительной силе Меттерниха постоянное личное общение с царем.

Турки тем временем подавляли греческое восстание, их обращение с населением становилось все более жестоким, и казалось уже, что Россия бесспорно вмешается в происходящее. Но в феврале 1822 года, когда страсти в Греции накалились уже до предела, царь сделал то, что, на взгляд Каподистрии, было роковой ошибкой: он согласился отбыть в Вену, дабы лично обсудить кризис с Меттернихом. Князь любил вести переговоры в Вене — на своей территории он мог очаровать любого и уговорить на что угодно. Каподистрия чувствовал, что инициатива ускользает из рук. Теперь ему оставалось одно: отправить в Вену своего человека, снабдив его подробнейшими инструкциями.

Выбор пал на графа Татищева, который был прежде российским посланником в Испании. Татищеву, опытному дипломату, не раз приходилось вести переговоры, он изрядно поднатерел в этом искусстве. Встретившись с Каподистрией перед самым отъездом в Вену, он внимательно выслушал наставления и предостережения: Меттерних будет стараться произвести наилучшее впечатление на Татищева, очаровать, обольстить его; чтобы отговорить царя от вторжения в Грецию, он предложит уладить все с турками мирным путем и конечно же постарается созвать европейскую конференцию для обсуждения этой проблемы. Подобные конференции были любимой уловкой Меттерниха: он всегда играл на них первую роль и всякий раз добивался своего. Татищев не собирался поддаваться его влиянию. От него требовалось лишь передать Меттерниху ноту от Каподистрии, в которой декларировалось, что Россия имеет полное право прийти на помощь братьям-христианам, страдающим и

притесняемым турками. И уж ни в коем случае нельзя было соглашаться на участие России в конференции.

В первый же вечер по прибытии в Вену Татищева неожиданно вызвали к царю. Александр был раздражен, нервничал, колебался. Не подозревая об указаниях Каподистрии, он велел Татищеву встретиться с Меттернихом и передать: он, Александр, хотел бы действовать в согласии с договором Священного союза и в то же время исполнить свой моральный долг по отношению к Греции. Татищев уклончиво пообещал, решив, однако, что постарается оттянуть насколько возможно выполнение монаршего распоряжения — уж очень оно запутывало всю его работу.

На первой встрече Меттерних показался Татищеву довольно легкомысленным и поверхностным — австриец скорее проявлял интерес к балам и юным дамам, чем к Греции. Меттерних был невозмутим, создавалось впечатление, что он не так уж хорошо информирован; он почти не высказывался о ситуации в Греции, а то немного, что он говорил, выдавало поверхностное знакомство с предметом. Татищев огласил письмо Каподистрии, и Меттерних с самым беспечным видом походя осведомился, не давал ли и царь каких-либо указаний по этому поводу. Припертый к стенке, Татищев не мог солгать. Оставалось уповать на то, что довольно противоречивые инструкции царя еще сильнее запутают князя.

Несколько дней Татищев провел в праздности, наслаждаясь красотами Вены. А потом была еще одна встреча с Меттернихом, который спросил, могут ли они незамедлительно начать переговоры, основываясь на указаниях, полученных русским дипломатом от царя. Не давая Татищеву времени собраться с мыслями, Меттерних задал следующий вопрос — какими могут быть требования России в данной ситуации? Вопрос казался вполне законным, Татищев начал перечислять: русские хотели бы взять Грецию под свой протекторат, заручиться согласием Священного союза на русскую интервенцию в эту страну и т. д. Меттерних отклонял одно условие за другим, поясняя, что его правительство ни при каких обстоятельствах не согласится на подобные требования. Татищев поинтересовался, каковы же встречные условия. Вместо ответа Меттерних пустился в отвлеченные рассуждения о революции, о том, как важно сохранить Священный союз, и о других делах, не имеющих прямого отношения к делу. Татищев был смущен и раздосадован. Он хотел как-то прояснить ситуацию, уточнить позиции, однако, несмотря на все усилия,



русскому дипломату никак не удавалось придать беседе желаемое направление.

Прошло еще несколько дней, и Меттерних вновь пригласил к себе Татищева. Он казался смущенным, если не сказать огорченным: ему только что передали ноту турецкой стороны, вздохнув, сообщил он. В ней турки выразили резкий протест против вмешательства России в дела Греции и просили сообщить царю: они-де исполнены решимости ценою жизни отстаивать то, что считают своим достоянием. В официальной, даже торжественной манере, позволяющей предположить, что лично он удручен недипломатичным поведением турок, Меттерних заявил: он полагал бы позором для своего государства передавать русскому царю столь недостойное заявление турок. Он добавил, что Австрия считает Россию своим вернейшим союзником и будет выступать на стороне России при разрешении возникшего кризиса. В конце концов, если дело дойдет до того, что турки откажутся признать свое поражение и будут упорствовать в притязаниях, Австрия порвет с ними отношения.

Татищев был невольно тронут неожиданным проявлением солидарности. Ему показалось, что они заблуждались относительно князя — Меттерних, кажется, полон неподдельного сочувствия, он на их стороне. Боясь непонимания со стороны Каподистрии, он направил отчет о встрече только Александру I. Царь вскоре ответил, что ему, Татищеву, надлежит и впредь информировать о происходящем только и исключительно его, Каподистирию же следует выключить из процесса переговоров.

Переговоры Татищева с Меттернихом продолжались. Как-то само собой получилось, что обсуждались исключительно дипломатические пути выхода из кризиса; о том, что Россия может ввести в Грецию войска, более не было и речи. Наконец Меттерних пригласил Александра I принять участие в конференции по урегулированию кризиса, созвать которую он предполагал несколькими месяцами позже в итальянском городе Вероне. России в этой дискуссии отводилась ведущая роль; она, несомненно, будет в центре внимания, ведь Александра I почитали по всей Европе как освободителя, избавившего континент от угрозы революции. Царь охотно принял предложение.

В Петербурге Каподистрия пытался хоть как-то изменить ситуацию, но в скором времени, по возвращении в столицу Татищева, статс-секретарю было предложено принять отставку. Позднее, на Веронской конференции, все произошло именно так, как предсказывал граф Каподистрия: греческий

кризис был разрешен в полном соответствии интересам Австрии. Царь действительно был в центре внимания, но при этом по неведению или небрежению подписал документ, фактически отрезавший России путь на Балканы, проложить который так долго и настойчиво пытались все русские самодержцы, начиная с Петра Первого. Меттерних одержал в войне против Каподистрии победу более полную и блистательную, чем мог вообразить себе бывший статс-секретарь иностранного ведомства.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Задачи, которые ставил перед собой Меттерних, всегда полностью отвечали интересам его родной Австрии. В данном случае эти интересы, по его мнению, не ограничивались тем, чтобы предотвратить вторжение России в Грецию. Необходимо было еще и убедить русского царя навсегда отказаться от права вводить войска на Балканы, так как это служило постоянным источником нестабильности в Европе. Поэтому прежде всего Меттерних внимательнейшим образом изучил соотношение сил с обеих сторон. Его интересовало, существуют ли какие-то рычаги для того, чтобы воздействовать на русских? Ответ был неутешительным — почти никаких способов воздействия на русских не имелось; по сути дела, их расклад был выигрышным. Однако у Меттерниха была на руках козырная карта: на протяжении многих лет он близко общался с русским царем и превосходно изучил его противоречивую натуру. Александр был человеком весьма эмоциональным и подчас действовал и принимал решения под влиянием сиюминутного настроения. Зная об этом, Меттерних с самого начала Балканского кризиса начал внедрять в его сознание идею о том, что самой благородной целью является не отпор христианского мира туркам, а крестовый поход европейских монархий против революции.

Меттерних отчетливо понимал и то, что самый сильный и опасный его враг — это Каподистрия, поэтому необходимо постараться вбить клин между царем и дипломатом. С этой целью князь выманил русских в Вену. В переговорах, которые велись один на один, Меттерних был истинным гроссмейстером, не знающим себе равных. С Татищевым он справился легко — так же как и со многими другими противниками. Прежде всего он рассеял подозрения русского относительно себя, мастерски изобразив пустого и недалекого светского фата. Следующим шагом было затягивание переговоров, которые, его стараниями, носили характер оторванных от действительности, правоведческих дискуссий. Такой ход переговоров не

только еще больше запутывал Татищева, сбивал его со следа, но мало того, возмущал и выводил из душевного равновесия. А человек, участвующий в переговорах, если он сбит с толку и раздражен, начинает допускать промахи — он выдает себя, не в силах скрыть от соперника своих намерений. Нередко эта ошибка становится роковой. Кроме того, если переговорщик нервничает, его нетрудно ввести в заблуждение показной демонстрацией чувств. Зная об этом, Меттерних использовал ноту турецкой стороны, разыграв целый спектакль, в котором якобы позволил себе открыть свои истинные симпатии. Это было последней каплей — отныне Татищев, а следовательно, и царь полностью подпали под его влияние.

Теперь направить переговоры в другое, угодное Меттерниху русло, было делом техники. Предложение принять участие в конференции, где Александру I была уготована роль звезды, стало тем соблазном, которому трудно противостоять, к тому же конференция, казалось, открывала для России еще более широкие возможности влиять на политику в Европе (цель, весьма желанная для русского царя). На деле, к сожалению, случилось обратное: в результате соглашения, подписанного Александром, Россия навсегда утратила доступ к Балканам — этого-то и добивался Меттерних с самого начала блистательно проведенной им операции. Зная, как просто люди поддаются на обман, австриец постарался, чтобы царь почувствовал себя сильным (ведь на конференции он был в центре внимания), хотя на самом деле позиция силы принадлежала Меттерниху (он добился подписания документа). Все было проделано с виртуозной ловкостью — китайцы в подобных случаях говорят: выменял раскрашенный черепок на драгоценный нефрит.

Как нередко демонстрировал Меттерних, успех переговоров зависит от предварительной подготовки. Если, приступая к процессу переговоров, вы имеете лишь смутное представление о том, чего хотите добиться, знайте: вас будет бросать из стороны в сторону, в зависимости от того, какие карты выложит на стол противник.

Возможно, вас прибьет куда-то; возможно, эта позиция даже покажется вам удовлетворительной, но в конечном счете вы своего не добьетесь. Следует всесторонне проанализировать ситуацию, определить свои возможности. В противном случае высок риск, что все ваши маневры приведут к обратным результатам.

Первым делом нужно определиться, предельно четко сформулировать для себя отдаленные цели и понять, какими возможностями располагаете вы для их достижения. Ясность цели поможет вам сохранять невозмутимость и спокойствие. Кроме того, вы сможете идти на небольшие уступки — они будут казаться окружающим проявлением щедрости, а по сути дела, ничего не будут для вас стоить, не вредя истинным целям. До начала переговоров как следует изучите оппонентов. Информация о слабостях и затаенных несбыточных желаниях соперников даст вам различные рычаги воздействия на них: теперь вам известно, как вывести их из равновесия, взволновать, заставить хвататься за глиняные черепки. По возможности старайтесь казаться проще и даже глупее, чем вы есть: чем меньше люди понимают, что вы собой представляете и чего добиваетесь, тем больше у вас возможностей маневрировать и загнать их в угол.

В благодарность за освобождение Орест посвятил алтарь воинственной Афине; но эринии пригрозили ему, что, если решение не будет изменено, они прольют кровь из своих сердец, от которой почва станет бесплодной, урожай сгниет и все, что находится под покровительством Афины, будет уничтожено. Афина, тем не менее, сдержалась и даже смягчила свой гнев лестью: признав, что намного уступает им в мудрости, она предложила эриниям поселиться в гроте в Афинах, где у них было бы множество почитателей — щедрых, как нигде. Им должны перейти домашние алтари, какие подобают божествам подземного мира; также им будут посвящаться некоторые жертвоприношения, возлияния при свете факелов, жертвы, приносимые после заключения брака или рождения детей, и даже будут отведены места в Эрехтейоне [храм Афины и Посейдона-Эрехтея на Акрополе в Афинах]. Буде они примут это приглашение, она во всеуслышание возгласит, что ни в одном доме, где не станут им поклоняться, не наступит благоденствия. Но и они, в свою очередь, должны будут направлять попутный ветер в паруса ее кораблей, давать плодородие ее землям и плодovитые браки ее народу — к тому же они должны навсегда забыть свою непочтительность и вести себя так, чтобы всем было ясно: они признают победу великой Афины в войне. Эринии, после недолгого колебания, благосклонно приняли предложенные условия.

РОБЕРТ ГРЕЙВЗ  
«ГРЕЧЕСКИЕ МИФЫ». Т. 2, 1955

*Всякий стремится к чему-то, не имея ни малейшего представления о том, как этого добиться, а самое занимательное в этой ситуации то, что и никто, в сущности, не*

*знает, как достичь желаемого. Однако благодаря тому, что мне известно, чего хочу я и на что способны другие, я полностью подготовлен.*

Князь КЛЕМЕНС ФОН МЕТТЕРНИХ  
(1773–1859)

#### Ключи к военным действиям

Конфликт и конфронтация — дела пренеприятные, и вполне объяснимо, что у большинства людей они вызывают отрицательные эмоции. Желание избежать подобных событий часто диктует нам линию поведения: мы пытаемся быть со всеми хорошими и стоворчивыми, надеясь, что окружающие ответят нам тем же. Но, как свидетельствует опыт, подобная тактика далеко не всегда оправдывает наши ожидания: со временем люди привыкают к деликатности, любезности и воспринимают ее как должное. Доброе отношение кажется им признаком слабости — оно говорит о том, что вас можно использовать! Вы щедры? Это не вызывает благодарности, а порождает либо реакцию избалованного ребенка, либо неприятие и обиду со стороны людей, ошибочно трактующих вашу щедрость как милостыню.

Тот, кто вопреки очевидности верит, что любезность и доброта принесут ему ответную доброту окружающих, обречен на проигрыш в любых переговорах, не говоря уж о такой азартной игре, как жизнь. Люди бывают милыми и услужливыми лишь в ситуациях, когда им это выгодно и когда им нужно так поступать. Ваша цель — вынудить их к этому, сделав борьбу мучительной и тягостной для них. Если вы ослабите давление из желания быть помягче и так завоевать их доверие, то тем самым лишь предоставите соперникам возможность тянуть с решением, обманывать и пользоваться вашей добротой. Удивляться тут нечему — это свойственно человеческой природе. Из века в век те, кому приходилось вести войны, на собственном горьком опыте усваивали этот жестокий урок.

Когда этот принцип нарушали, результаты порой бывали трагическими. В июне 1951 года, например, военная администрация США приостановила чрезвычайно удачную наступательную операцию против Народно-освободительной армии Китая в Корее из-за того, что Китай и Северная Корея дали понять: они готовы вступить в переговоры. Вместо этого они, однако, всеми силами оттягивали начало переговорного процесса, стараясь тем временем восстановить силы и укрепить оборону. Когда идея с переговорами провалилась и возобновились боевые действия,

американские военные убедились, что хитрость противников удалась: преимущество, которое они имели до начала временного перемирия, было утрачено. То же самое повторилось и во время вьетнамской войны и в какой-то степени в Персидском заливе в 1991 году. Американцы отчасти руководствовались желанием сократить число убитых и раненых, отчасти пытались выставить себя в лучшем свете, изображая желание поскорее установить мир и демонстрируя готовность идти на уступки. При этом они не понимали, что по ходу дела намерение противника добросовестно вести переговоры бесследно исчезало. А в такой ситуации попытка идти на уступки и спасти жизни приводила лишь к затягиванию войн и большему кровопролитию, то есть к настоящей трагедии. Если бы в 1951 году Соединенные Штаты продолжили наступление, корейцы и китайцы были бы вынуждены вести переговоры на их условиях; продолжи американцы бомбардировки Северного Вьетнама, вьетконговцы волей-неволей вступили бы в переговоры, вместо того чтобы продолжать их саботировать; не приостанови США поход на Багдад в 1991-м, Саддаму Хусейну пришлось бы сдаться без боя и уйти со сцены, в будущем не случилось бы войны, и множество жизней были бы спасены.

Урок истории прост: продолжая наступление, не ослабляя напор, вы вынуждаете своих противников заколебаться и в конце концов пойти на переговоры. Если вы каждый день продвигаетесь хоть понемногу вперед, попытки оттягивать переговоры только ослабляют их позицию. Вы демонстрируете решимость и уверенность, причем демонстрируете не отвлеченно, не делая символических жестов, а причиняя реальную боль. Вы продолжаете атаку не ради того, чтобы захватить чужую территорию или завладеть имуществом неприятеля: у вас иная цель — занять более сильную позицию и выиграть войну. Заставив их начать обсуждение, вы сможете пойти на уступки и вернуть часть того, что захватили. В процессе переговоров можно будет позволить себе выглядеть любезным и сговорчивым.

Бывает в жизни и так, что противник намного сильнее вас, на его стороне неоспоримое превосходство, а у вас на руках ни одного козыря. В таком случае атаковать и не останавливаться даже еще важнее. Демонстрируя силу и решимость, продолжая давить, можно скрыть слабость и попытаться нащупать почву под ногами; ну а твердая почва — это уже преимущество, и нужно постараться тут же им воспользоваться.

В июне 1940 года, вскоре после того, как блицкриг фашистской Германии сокрушил оборону Франции и французское правительство капитулировало, генерал Шарль де Голль бежал в Англию. Он надеялся возглавлять отсюда антифашистское движение «Свободная Франция» и французское правительство в изгнании, оппозиционное профашистскому режиму Виши. Казалось, все складывалось не в пользу де Голля, шансов стать лидером у него было маловато: до войны он не был видной политической фигурой во Франции. Претендовать на эту роль могли бы многие куда более известные французские военные и политические деятели; у де Голля отсутствовали какие бы то ни было рычаги, с помощью которых он мог бы заставить союзников признать себя как руководителя «Свободной Франции», а не добившись их признания, невозможно было действовать. Что он мог сделать в такой ситуации?

Де Голль пренебрег мрачными прогнозами и, невзирая на другие возможные кандидатуры, во всеуслышание объявил себя единственным, кто может спасти Францию от постигшего ее позора. Его воодушевляющие речи транслировались на Францию по радио. Он объездил Англию и Соединенные Штаты с выступлениями, поражая зрителей своей целеустремленностью, создавая героический образ сродни Жанне д'Арк нового времени. Он заручился поддержкой ключевых фигур внутри Сопротивления. Уинстон Черчилль невольно восхищался де Голлем, хотя порой находил его высокомерие нестерпимым, а Франклин Д. Рузвельт относился к нему с презрением; время от времени английский и американский лидеры пытались уговорить его совместно руководить «Свободной Францией». На это предложение всегда следовал один и тот же ответ: де Голль не намерен идти на компромиссы. Он не согласен ни на что, кроме единоличного руководства. На переговорах он был резок, а иногда просто уходил, ясно давая понять, что его условия — все или ничего.

Черчилль и Рузвельт раскаивались, что вообще позволили де Голлю занять хоть какой-то пост. Речь даже шла о том, чтобы разжаловать его и убрать с политической сцены. Но всякий раз их что-то останавливало, и в конце концов он получал то, что хотел. Поступить по-другому означало для них дискредитировать себя в глазах французского Сопротивления, это пахивало публичным скандалом, нежелательным в столь непростое время. И в самом деле, как можно было устранить человека, который добился, что люди перед ним преклонялись.

Важно осознать: если вы слабы и просите немного, то и получите меньше малого. Но если в ваших поступках чувствуются сила, твердость, возможно, даже чрезмерная настойчивость, вы производите совсем иное впечатление: окружающие подумают, что за вашей требовательностью что-то стоит, она должна иметь некую реальную подоплеку. Вы заслужите уважение, которое обернется силой. Если вам удастся занять сильную позицию, удерживайте ее, не идите на компромиссы и уступки, давая ясно понять, что не боитесь выйти из-за стола переговоров, — эффективная мера воздействия. Противная сторона может называть вас твердолобым упрямым, но пусть знают, что даром такая недоброжелательность им не пройдет: их ждет расплата — например, дурная слава. А если под конец вы и уступите немного, это все же будет потеря неизмеримо меньшая, чем те компромиссы, которых они добились бы от вас, если бы смогли.

Известный английский дипломат и писатель Гарольд Николсон отмечал, что можно разделить переговоры на два типа, в зависимости от того, ведут ли их военные или торговцы. Военные относятся к переговорам как к способу выиграть время и занять более сильную позицию. Торговцы полагают, что важнее добиться доверия, умерить притязания обеих сторон и прийти к взаимовыгодному решению. Будь то в дипломатии или в бизнесе, проблемы возникают, когда торговцы вступают в переговоры с тем, кого считают таким же торговцем, но неожиданно оказывается, что имеют дело с военным.

Очень полезно узнать заранее, с каким типом переговорщика вам предстоит иметь дело. Сложность состоит в том, что опытные воины великолепные мастера маскировки: поначалу они кажутся вам искренними и приветливыми, но потом показывают свою воинственную натуру — только бывает уже поздно. При разрешении конфликтов с противником, которого вы не слишком хорошо знаете, всегда лучше защититься, самому изображая воина: вести переговоры, но при этом двигаться вперед. Вы всегда успеете отыграть назад и поправить дело, если зайдете слишком далеко. Но если вы окажетесь добычей воина, то ничего не сможете добиться. В мире, где воинов становится все больше и больше, приходится учиться держать в руках меч, даже если в сердце вы мирный торговец.

ОБРАЗ: Большая дубинка.

*Вы можете мягко и приветливо разговаривать, но пусть противник видит у вас в руках нечто грозное и устрашающее.*



*Никто не причиняет ему боли и не бьет по голове; он просто помнит о присутствии дубинки, знает, что она постоянно наготове, что вам уже приходилось ею пользоваться и что бьет она пребольно. Лучшие уж прекратить пререкания и любой ценой добиться соглашения, чем подставлять голову под удар.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Не стоит объявлять себя победителем ранее чем на другой день после битвы и признавать поражение ранее чем через четыре дня после нее. ...Будем всегда держать в одной руке меч, а в другой — оливковую ветвь, всегда проявлять готовность идти на переговоры, но переговоры наступательные.

Князь КЛЕМЕНС ФОН МЕТТЕРНИХ  
(1773–1859)

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

На переговорах, как на войне, нужно быть начеку и не позволять себе увлекаться: существует опасность, что вы продвинетесь вперед слишком далеко, захватите слишком много, так что неприятелю уже некуда будет отступить и он начнет мстить. Нечто подобное случилось после Первой мировой войны, когда союзники навязали Германии крайне жесткие условия мирного договора; не исключено, что именно это в какой-то степени заложило фундамент Второй мировой. Столетием раньше, когда Меттерних вел переговоры, он всегда заботился о том, чтобы не дать противной стороне почувствовать себя обиженной. Какое бы соглашение вы ни вырабатывали, у вас одна цель. Эта цель — не удовлетворить свою алчность и не наказать соперника, а защитить свои интересы. Со временем всегда оказывается: карательные меры приносят лишь только одно ощущение, что вы в опасности и надо думать об обороне.

## **Научись правильно завершать начатое: стратегия ухода**

В этом мире о нас судят по тому, насколько успешно мы доводим до конца то, что начали. Брошенное на полпути дело — отзвуки подобной неудачи долгим эхом могут отдаваться годы и годы и бесповоротно испортить вашу репутацию. Искусство доводить начатое до конца заключается в том, чтобы вовремя осознать необходимость срочного завершения дела, а не тянуть, выматывая себя, теряя силы и попутно наживая серьезных врагов, которые еще дадут о себе знать в будущем. Речь идет не просто о том, чтобы выиграть войну, а о том, каким образом ее выиграть, о том, как эта победа скажется на следующем витке. Вершина стратегической мудрости — избегать любых конфликтов и препятствий, если не видишь из них приемлемого выхода.

## ВЫХОДА НЕТ

Для пожилых членов Политбюро ЦК КПСС, генерального секретаря ЦК КПСС Леонида Брежнева, руководителя КГБ Юрия Андропова и министра обороны Дмитрия Устинова, конец 1960-х — начало 1970-х годов казались золотым веком. Они пережили и кошмар эпохи сталинизма, и неумело-страстное царствование Никиты Хрущева. И вот наконец в советской империи установилась некая стабильность. Прочие страны социалистического лагеря были вполне покорны, особенно после быстро подавленной попытки мятежа в Чехословакии в 1968 году. Заклятый враг, США, потерпел неудачу во Вьетнаме, репутация Штатов сильно пошатнулась. А самым приятным и многообещающим обстоятельством для русских было то, что они медленно, но верно распространяли свое влияние в странах третьего мира. Советские лидеры с оптимизмом смотрели в будущее, которое казалось безоблачным.

Ключевой страной, с которой русские связывали планы экспансии, был Афганистан, их «южный брат». Афганистан, богатый природным газом и другими полезными ископаемыми, был для России лакомым куском; введя его в социалистический лагерь, коммунисты осуществили бы давнюю свою мечту. Русские соблазнили соседа вступить в состав Советского Союза еще в 1950-е годы, обучали афганских военных в своих военных академиях, построили шоссе через перевал Саланг от Кабула на север к Советскому Союзу, старались модернизировать отсталую страну, сделать ее жизнь более современной. Все шло по плану, пока в начале 1970-х в Афганистане не начали обретать силу исламские фундаменталисты. Русским виделись в этом две опасности: прежде всего, фундаменталисты могли прийти к власти и оборвать все связи с СССР — этим, с их точки зрения, отвратительным, безбожным коммунистическим режимом. Кроме того, беспорядки фундаменталистов в Афганистане могли докатиться до южных республик Советского Союза с их многочисленным мусульманским населением.

Если некто стреляет дальше цели, он не может поразить ее. Если птица не садится на гнездо, а поднимается все выше и выше, она в конце концов попадет в сетку птицелова. Тот, кто не чувствует, когда нужно остановиться, но через силу старается продолжать, навлекает на себя немилость богов и людей, поскольку нарушает законы природы.

В 1978 году, пытаясь предотвратить развитие кошмарного сценария, Брежнев тайно поддержал государственный переворот, в результате которого к власти пришла Коммунистическая партия Афганистана. Но афганские коммунисты были безнадежно раздроблены на мелкие группировки, лишь в результате длительной борьбы за власть вырисовалась, наконец, фигура лидера — это был Хафизулла Амин, который, однако, не вызывал доверия у советского руководства. В довершение всего коммунисты не пользовались в Афганистане народной поддержкой, и для того, чтобы удержать партию у власти, Амину приходилось прибегать к жестоким карательным мерам. Этим он добился лишь обратного результата: популярность фундаменталистов росла. По всей стране крепло движение сопротивления, моджахеды — такое название получили повстанцы — поднимали беспорядки, тысячи афганских солдат дезертировали из армии и переходили на их сторону.

*Solitudinem faciunt pacem appellant* (Занимаются истреблением и называют это миром).

Тацит (ок. 58 — после 117)

К декабрю 1979 года коммунистическое правительство Афганистана было на грани краха. В России члены Политбюро обсуждали ситуацию. Потеря Афганистана могла стать страшным ударом, создавая на границе источник нестабильности, — и это после стольких усилий, после того прогресса, которого уже удалось достичь. Во всех своих неудачах они винили Амина — нужно было убрать его. Устинов предложил свой план: повторить то, что Советский Союз уже проделывал в Восточной Европе, подавляя антикоммунистические восстания. Он высказался за немедленное введение в Афганистан небольшого контингента советских войск, который будет защищать Кабул и дорогу через перевал Саланг. Амин будет свергнут. На его место прочили советского ставленника, коммуниста по имени Бабрак Кармаль. Советская армия будет вести себя сдержанно, в то время как афганскую армию следует укрепить и усилить. После этого в стране нужно осуществить модернизацию — она займет около десяти лет, а в результате Афганистан постепенно вольется в Советский блок и станет его стабильным членом. Народ Афганистана, как и все народы, желающий

мира, благополучия и процветания, с благодарностью примет социализм, увидев, какие блага он несет им.

Спустя несколько дней Устинов представил свой план руководителю Генштаба Николаю Огаркову. Услышав, что численность армии не должна превышать 75 тысяч человек, Огарков был поражен: с такой армией, запротестовал он, невозможно установить контроль над обширной гористой территорией Афганистана, ведь это совершенно другой мир, ничего общего с Восточной Европой не имеющий, нельзя подходить к нему с такими же мерками. Устинов стоял на своем: если ввести в Афганистан более многочисленный контингент, пострадает репутация Советского Союза, враги обвинят его в экспансии, будет потеряно доверие стран третьего мира. Огарков напомнил: хотя афганцы сейчас заняты междоусобицами, но из истории хорошо известно, что они способны сплотиться против внешнего врага и выбросить его за пределы своей страны. Кроме того, воюют они яростно и известны своей жестокостью. Называя план безрассудным, он настаивал на политическом разрешении конфликта. Никто не прислушался к этим словам.

План был одобрен на заседании Политбюро и приведен в исполнение 24 декабря 1979 года. Несколько подразделений Советской армии вошли в Кабул, другие продвигались по дороге через перевал Саланг. Амина убили, не привлекая всеобщего внимания, он был убит, а на его место водворен Кармал. Мир отнесся к происходящему с осуждением, но советские лидеры полагали, что шум со временем уляжется, как это обычно бывает, — а что сделано, то сделано.

В феврале 1980-го Андропов встречался с Кармалем, втолковывал ему, насколько важно заручиться поддержкой народных масс. Он предложил свой план, обещал всестороннюю поддержку и помощь, в том числе и деньгами. Он объяснял Кармалу: после того как будет налажена надежная охрана государственной границы, создана афганская армия, поднят уровень жизни в стране и народ будет доволен правлением, СССР выведет свою армию по вежливой просьбе Кармала.

Вторжение прошло как по маслу — все удалось даже лучше, чем ожидали советские лидеры. Казалось, можно было с чистым сердцем рапортовать, что «задание выполнено». Однако спустя несколько недель после беседы Андропова с Кармалем это заявление пришлось корректировать: такого эффекта, как в Восточной Европе, не получилось, моджахедов Советская армия не устрасила. Наоборот, с момента

вторжения сопротивление стало разрастаться, в ряды моджахедов вливались не только афганцы, но и мусульмане из других стран. Устинов ввел в Афганистан дополнительные войска и распорядился о проведении наступательных операций в тех районах страны, где были расположены базы повстанцев. Той весной Советская армия провела первую серьезную операцию, заняв долину Кунар при помощи тяжелой артиллерии. Они ровняли с землей целые селения, так что население вынуждено было скрываться в лагерях для беженцев в Пакистане. Очистив район, они отступили.

Через несколько недель стало известно, что моджахеды, не привлекая к себе внимания, снова вернулись в Кунар. Русские добились только одного — теперь афганцы относились к ним еще более настороженно и враждебно, чем прежде, а значит, все больше народу уходило в моджахеды. Что можно было поделать в такой ситуации? Вывести войска из Афганистана и позволить моджахедам хозяйничать в стране, набирая силу, было бы слишком опасно, в то же время войск для того, чтобы контролировать все районы, явно не доставало. Приходилось вновь и вновь повторять операции по наведению порядка и обеспечению безопасности. С каждым разом эти операции становились все более жестокими и кровавыми. Таким образом пытались устрасить моджахедов, однако это только придавало им решимости.

Тем временем Кармаль приступил к программам по ликвидации безграмотности, предоставлению больших возможностей для женщин, развитию и модернизации своей страны — он делал все возможное, чтобы привлечь на свою сторону тех, кто поддерживал моджахедов. Но подавляющее большинство афганцев отдавали предпочтение традиционному образу жизни, и попытки коммунистической армии распространить свое влияние возымели обратный эффект.

Что было хуже всего, Афганистан как магнит притягивал тех, кто был не прочь использовать сложившуюся там ситуацию против Советского Союза. Соединенные Штаты с радостью ухватились за возможность посчитаться с русскими за то, что те в свое время поддерживали Северный Вьетнам. ЦРУ не жалело денег и боевой техники для моджахедов. В пограничном Пакистане президент Зия-уль-Хак отнесся к вторжению советских войск в Афганистан как к дару небес: сам он пришел к власти несколькими годами раньше в результате военного переворота. Со всех сторон на него сыпались обвинения в убийстве премьер-министра — и вот

теперь он получил отличную возможность снискать расположение как США, так и арабских стран, разрешив использовать Пакистан в качестве базы для моджахедов. Египетский президент Анвар Садат, незадолго до описываемых событий подписавший сомнительный мирный договор с Израилем, тоже усмотрел блестящую перспективу укрепить свою репутацию в глазах исламских соседей, направляя помощь друзьям-мусульманам.

Устинов отказался от идеи послать в Афганистан новые войска, учитывая, что силы Советской армии и так были представлены во всех странах Восточной Европы, да и в других частях света. Он предпочел пойти по другому пути, направляя в Афганистан новейшее вооружение и ускоряя работу по укреплению и расширению просоветски настроенной афганской армии. Но его усилия не увенчались успехом. Моджахеды устраивали засады и обстреливали советские автомашины, к тому же в их распоряжении были американские ракеты «Стингер» последних моделей.

Шли годы, моральное состояние советских солдат было ужасным. Они ощущали ненависть местного населения, но вынуждены были оставаться на местах, гадая, откуда будет нанесен следующий удар. В частях процветали пьянство и наркомания.

Война обходилась Советскому Союзу дорого, в стране нарастали антивоенные настроения. Но об отступлении не могло быть и речи — советские лидеры не могли позволить себе эту роскошь: мало того что в Афганистане образовался бы опасный вакуум, но к тому же признание поражения нанесло бы непоправимый ущерб репутации сверхдержавы. Поэтому затянувшаяся ситуация оставалась прежней, хотя каждый год мог стать последним. Один за другим старейшие члены Политбюро умирали — Брежнев в 1982 году, Андропов и Устинов в 1984-м, но в отношении Афганистана ничего не менялось.

В 1985 году Михаил Горбачев стал генеральным секретарем ЦК КПСС. Именно он начал постепенный вывод советских войск с территории Афганистана. Последние воинские части покинули страну в начале 1989 года. В целом в ходе конфликта Советский Союз потерял более четырнадцати тысяч убитыми, но скрытые потери, которые понесла советская экономика, не говоря уже о таких вещах, как утрата доверия к власти со стороны граждан страны, оценить невозможно. Не прошло и нескольких лет, как рухнула вся система, казавшаяся незыблемой.

Десять тысяч мусульман двинулись тогда через горные долины к Мекке. Мухаммед разделил свои войска на четыре колонны... Мухаммед отдал приказ, строго запрещающий применять насилие. Шатер его был разбит на возвышенности, откуда открывался вид прямо на город. Восемью годами раньше он бежал из Мекки под покровом темноты и три дня провел, прячась в пещере на горе Тор, вершину которой видел теперь за городом. Десять тысяч воинов были готовы повиноваться любому его приказу, а родной город лежал беззащитным у его ног. После краткого отдыха он снова пустился в путь и вступил в город верхом на верблюде. Благоговейно коснувшись черного камня, он совершил семь ритуальных кругов вокруг Каабы... Мухаммед Завоеватель не был мстительным. Было провозглашено всеобщее помилование, которое не касалось только нескольких — с десятков, не больше — человек. Казнены же были лишь четверо. Икрима, сын Абу Джахала, бежал в Йемен, но, вняв мольбам его жены, Мухаммед согласился помиловать беглеца... Мусульмане заняли Мекку, почти не пролив крови. Свирепый Халид ибн аль-Валид убил несколько человек и получил за это суровый выговор от Мухаммеда. Хотя сам учитель и подвергался в этом городе гонениям, хотя многие из его злостных неприятелей все еще жили здесь, он покориł все сердца милостью, проявленной в день его триумфальной победы. Подобное милосердие или благоразумие тем более примечательны в среде арабов, народа, для которого месть всегда имела особое значение. Он достиг успеха благодаря дипломатии и мудрости, а не благодаря военным действиям. Находясь в возрасте, которому свойственны кровожадность и насилие, он пришел к пониманию идей куда более мощных, чем сила.

Джон Бэгот Клабб  
«ВЕЛИКИЕ АРАБСКИЕ ЗАВОЕВАТЕЛИ», 1963

## ТОЛКОВАНИЕ

Известный немецкий генерал Эрвин Роммель однажды так определил различие между риском и авантюрой. И в том и в другом случае речь идет о затее, в которой шанс на успех не превышает одного процента, но этот шанс повышается благодаря решительным и смелым действиям. Различие состоит в том, что в первом случае, если вы проиграете, то сможете и оправиться: ваша репутация не пострадает необратимо, вы не истощите полностью все свои ресурсы и сумеете вернуться на исходные позиции, понеся приемлемые потери. Но во втором случае, проиграв, вы рискуете потерять все, так как ситуация выйдет из-под контроля и проблемы посыплются, нарастая как снежный ком. Слишком много существует обстоятельств, грозящих настолько осложнить картину, что все покатится в тартарары. Более того, столкнувшись с трудностями, возникающими в ходе



авантюрного предприятия, вы обнаруживаете, что выйти из игры становится все труднее: вдруг выясняется, что ставки слишком высоки и вы не можете позволить себе проиграть. С необычайным рвением вы пытаетесь спасти положение, распутать этот гордиев узел проблем, но в итоге запутываетесь еще сильнее и проваливаетесь в яму, выбраться из которой нет сил.

Как правило, люди пускаются на авантюры, поддавшись эмоциям, — они видят только сияющие перспективы, но не хотят подумать о том, какими могут быть для них последствия в случае неудачи. Рисковать нужно, даже необходимо; пускаться в авантюры — непозволительная беспечность, чтобы не сказать безрассудство. Годы могут уйти на то, чтобы оправиться от последствий необдуманного шага, если вообще удастся оправиться.

Вторжение в Афганистан — классический пример авантюры. Советские лидеры были ослеплены великолепной перспективой по-своему наладить ситуацию в регионе. Соблазненные этим миражем, они игнорировали реальность: моджахедов и внешние силы, для которых слишком многое стояло на кону, чтобы когда-либо вообще позволить Советскому Союзу добиться стабильности в Афганистане. К тому же слишком много переменных не поддавались контролю: деятельность Соединенных Штатов и Пакистана, пограничные горные районы, удерживать которые под контролем практически невозможно, и многое другое. Оккупационные войска в Афганистане попали в порочный круг: чем сильнее был военный нажим, тем сильнее их ненавидели, а чем сильнее была ненависть к оккупантам, тем больше приходилось делать усилий, чтобы защитить себя, и так без конца по нарастающей.

И все же советские руководители решились на эту авантюру, результатом которой стала полная неразбериха и, как следствие, провал. Со временем — но очень поздно — к ним пришло осознание того, что они слишком много поставили на эту карту. Теперь выйти из игры — проиграть! — означало для них утратить престиж. Это означало позволить американцам распространить свое влияние, а моджахедам бушевать в опасной близости от государственной границы. Прежде им не приходилось еще быть завоевателями, а потому не была разработана и сколько-нибудь рациональная стратегия выхода из ситуации. Самое лучшее, что они могли сделать, это смириться со всеми потерями и уносить ноги, но, когда речь

идет об аванюре, такое почти нереально, поскольку авантюристами правят эмоции, а если в дело вовлечены эмоции, отступить особенно трудно.

Самый наихудший и самый болезненный способ окончить что-либо — войну, конфликт, отношения — тянуть с этим делом. Промедление влечет за собой целый хвост проблем, среди которых утрата уверенности в себе, неосознанное стремление избегать конфликтов или схожих ситуаций в следующий раз, горечь и озлобление... Все вместе — абсурдная и неоправданная потеря времени. Прежде чем решиться на какое-то дело, сначала просчитайте возможные последствия и определите для себя, как вы будете выходить из них при необходимости. Каким вы представляете завершение дела, куда оно вас заведет? Если ответы туманны и расплывчаты, если успех кажется невероятно привлекательным, а поражение хоть в какой-то мере несет опасность, возможно, вы собираетесь пуститься в авантюру. Азарт и эмоции грозят увлечь вас в ситуацию, которая может завершиться ночным кошмаром.

Пока этого не произошло, схватите себя за руку, удержитесь от неоправданного риска. А если, как вам кажется, вы уже совершили эту ошибку, есть только два разумных решения: либо закончить все как можно скорее, нанеся мощный победный удар, осознавая, чего это стоит, и отдавая себе отчет, что в любом случае это лучше, чем продлевать агонию, либо смириться с потерями и безотлагательно выйти из игры. Ни под каким видом не допускайте, чтобы гордость или забота о репутации все глубже затягивали вас в эту трясику: ненужная в данном случае настойчивость приведет лишь к тому, что и достоинство ваше, и репутация пострадают еще сильнее. Лучше быстрое отступление, чем длительные бедствия. Мудрость заключается в том, чтобы знать, когда нужно остановиться и выйти из игры.

*Зайти слишком далеко — это столь же плохо, как не достичь своей цели.*

Конфуций (ок. 551 — 479 до н. э.)

#### ОКОНЧАНИЕ КАК НАЧАЛО

В юные годы Линдоном Б. Джонсоном владела лишь одна мечта: вскарабкаться по политической лестнице до самого верха и стать президентом страны. Годом к двадцати пяти мечта стала казаться ему несбыточной. Служба в качестве секретаря у техасского конгрессмена

позволила ему познакомиться с президентом Франклином Делано Рузвельтом и произвести на него неплохое впечатление — оно выразилось в назначении на пост уполномоченного национальной администрации по делам молодежи по штату Техас. Казалось бы, отличные политические связи, весьма многообещающая ситуация. Но не так-то все просто: техасские избиратели отличались удивительной преданностью, однажды избранный ими конгрессмен мог занимать свое место десятилетиями, порой до самой смерти. Но Джонсону не терпелось попасть в конгресс. Если он не добьется этого в обозримом будущем, то будет уже слишком стар для той головокружительной карьеры, которая ему виделась, а значит, придется расстаться с амбициозными мечтами.

Но вот, совершенно неожиданно, 22 февраля 1937 года перед ним открылась потрясающая возможность, от которой теперь зависела вся его дальнейшая карьера: техасский конгрессмен Джеймс Бьюкенен внезапно умер. Место в конгрессе от Десятого избирательного округа освободилось — редкая возможность, которой захотели воспользоваться многие политические тяжеловесы штата. Среди тех, кто принял вызов, были и популярный окружной судья Сэм Стоун, и амбициозный адвокат из Остина Шелтон Пок, и С. Н. Эйвери, который вместе с Джонсоном трудился на прошлой предвыборной кампании. Последний был явным фаворитом. Эйвери пользовался поддержкой самого Тома Миллера, мэра Остина, единственного крупного города в Десятом округе. Претендент, при условии, что его тылы прикрывал Миллер, мог считать, что у него в кармане достаточно голосов для победы на выборах.

Прогноз для Джонсона выглядел мягко говоря неутешительным. Было ясно, что шансов на успех у него почти нет. Просто удивительно, насколько все складывалось против него: он был молод, всего двадцать восемь лет, по местным понятиям — совсем мальчишка, к тому же в округе его совсем не знали, да и связей никаких не было. Проигрыш мог пагубно сказаться на его репутации и перечеркнуть все усилия пробить себе дорогу на политический олимп. Можно было отказаться от участия в предвыборной гонке, да только другого такого случая могло не представиться еще лет десять. Взвесив все «за» и «против», он отбросил всякую осторожность и решил выставить свою кандидатуру.

Первым делом Джонсон постарался привлечь на свою сторону десятки молодых людей и женщин, которым ему случалось оказать помощь или кого он нанимал на работу в прошлые годы. Стратегия его кампании была

проста: отмежеваться от прочих кандидатов и выделиться в глазах избирателей, представив себя как горячего сторонника идей Рузвельта. Голос, отданный за Джонсона, означал голос в поддержку президента, создателя популярного в народе «Нового курса». Затем, раз уж не было шансов набрать голоса в Остине, Джонсон решил направить армию своих добровольных помощников в малонаселенную глубинку штата. Это были самые бедные районы округа, захолустье, где редко появлялись политики. Джонсон решил, что он должен лично встретиться с каждым фермером и арендатором, с каждым обменяться рукопожатием, добиваясь того, чтобы люди, которые никогда прежде не голосовали, пришли на эти выборы и отдали за него свои голоса. То была стратегия безрассудная, стратегия человека, не имеющего надежды, но вдруг увидевшего свой единственный шанс.

В самом деле, глубокое изучение опыта прошлых лет зачастую приводит нас к выводу, что народы скорее подходят к достижению своих целей, если умеют использовать затишье в борьбе для дискуссии и урегулирования, чем если настроены на продолжение войны до победного конца. История показывает к тому же, что во многих случаях можно добиться тем более выгодных условий мира, чем лучшее понимание психологии в своих мирных предложениях проявляют дипломаты воюющих стран. Обычно происходящее слишком напоминает то, что можно видеть при обычной домашней сваре: каждая сторона боится оказаться более уступчивой. В результате, когда одна из них выказывает хоть минимальное намерение к примирению, она выражает его чересчур расплывчато, вторая же сторона не спешит отвечать — отчасти из гордыни или упрямства, отчасти из-за тенденции истолковывать жесты доброй воли как признак слабости, меж тем как они, может статься, говорят о пробудившемся здравом смысле. И вот упущен решающий момент, конфликт продолжается — ко всеобщему ущербу. Редко продолжение оказывается успешным, если две стороны вынуждены и впредь жить под одной крышей. Все это даже в большей мере применимо к современной войне, чем к домашним конфликтам, поскольку индустриализация стран и народов сделала их судьбы неразделимыми.

Б. Х. Лидделл Харт  
«СТРАТЕГИЯ», 1954

Рядом с Джонсоном был верный сторонник, Кэрролл Кич, который на период кампании стал его личным шофером. Вдвоем эти парни исколесили весь округ, не пропустив ни одной квадратной мили, проехали по всем петляющим дорожкам и коровьим тропам. Заприметив вдали фермерские

дома, к которым не было подъезда, Джонсон вылезал из машины и шел к ферме пешком. Он стучал в дверь, представлялся ошеломленным обитателям, внимательно выслушивал их жалобы и рассказ о трудностях жизни, а на прощание крепко жал руки и просил отдать за него голос на выборах. На предвыборных митингах в пыльных поселках, состоявших из церквушки да бензоколонки, он произносил свою речь, а потом подолгу общался с местными жителями, уделяя каждому хоть несколько минут. Память на имена и лица у него была поразительной: встречаясь с кем-то во второй раз, он досконально припоминал все подробности первого разговора, а на незнакомых людей часто производил неизгладимое впечатление тем, что моментально находил общих знакомых. Он внимательно выслушивал всех и каждого и старался, чтобы у людей крепла уверенность: они еще встретятся с ним вновь, а если он победит, то в Вашингтоне у них будет «свой человек», тот, кто будет отстаивать их интересы. По всей округе, в барах и бакалейных лавках, на автозаправочных станциях, он вел разговоры с местным людом, словно у него не было других дел. Уходя, он обязательно что-то покупал — конфеты, продукты, бензин, — и за это ему были весьма благодарны. Надо отдать Джонсону должное, оказалось, что он наделен особым даром завязывать добрые отношения.

Если вы концентрируетесь только и исключительно на победе, не задумываясь о последствиях, то рискуете потерять слишком много сил, чтобы суметь извлечь пользу из мира, между тем почти наверняка мир окажется дурным, содержащим зародыш будущих войн. Таков урок, подтвержденный богатым опытом.

Б. Х. Лидделл ХАРТ  
«СТРАТЕГИЯ», 1954

Кампания шла, Джонсон работал до изнеможения — бессонные ночи, сорванный голос, глаза, слипающиеся от усталости. Ведя машину из одного конца округа в другой, Кич с удивлением прислушивался к голосу обессиленного кандидата — тот все время что-то бормотал себе под нос, вспоминая людей, которых встретил, проговаривая вслух свои впечатления, рассуждая о том, что можно было бы сделать лучше. Даже если уверенность в какие-то моменты покидала Джонсона, он старался ни в коем случае этого не показать. Не хотел он и казаться покровителем — держался с людьми наравне. Главным было последнее рукопожатие и открытый взгляд в глаза.

Опросы общественного мнения принесли обманчивые результаты: Джонсон оставался на последних местах. Но он знал, что набирает голоса, которые не учитывает ни один из этих опросов. К тому же положение постепенно выправлялось — к последней перед выборами неделе даже по результатам опросов он уже занимал третью позицию. Тут-то на него и обратили внимание прочие кандидаты. Кампания приобретала грязноватый оттенок: на Джонсона пошли в атаку. Нападкам подверглись его молодость, его слепое подражание Рузвельту, в ход шел любой компрометирующий материал, до которого только удавалось докопаться соперникам. Попытавшись заручиться хоть несколькими голосами в Остине, Джонсон выступил против политической машины Миллера, которому это не понравилось, так что мэр делал теперь все возможное, чтобы вставить палки в колеса молодому выскочке. Джонсона это не испугало, но он несколько раз лично встречался с мэром, чтобы договориться о перемирии хотя бы на последнем этапе кампании. Однако его обаяние на Миллера не подействовало. В отличие от обитателей бедных кварталов, противникам по предвыборной кампании Джонсон виделся совсем другим: они считали его беспощадным, циничным, способным пройти по трупам. По мере того как его позиция в опросах поднималась, он наживал себе все больше врагов.

В день выборов Джонсон одержал одну из самых неожиданных и убедительных побед в политической истории США, опередив ближайшего соперника на три тысячи голосов. Находясь в больнице, так как кампания подорвала его силы, он все же на следующий день после выборов приступил к работе — ему предстояло сделать кое-что очень важное. Лежа на больничной койке, он продиктовал обращение к соперникам. Он поздравил их с великолепно проведенной кампанией; собственную победу он назвал счастливой случайностью, подчеркнув, что люди голосовали не столько за него, сколько за Рузвельта. Узнав, что Миллер собирается с визитом в Вашингтон, Джонсон телеграфировал туда своим людям, отдав распоряжение встретить мэра с почестями. Выписавшись из больницы, Джонсон нанес визиты всем своим соперникам, причем держался с невероятным смирением. Он даже подружился с братом Шелтона. Пока.

Спустя полтора года после выборов Джонсону предстояло вторичное избрание. Оказалось, что к тому времени бывшие соперники, неприятели и недоброжелатели перекочевали в стан его сторонников — они жертвовали деньги и даже соглашались поучаствовать в кампании в его поддержку.

Что же до мэра Миллера, человека, который едва ли не больше всех ненавидел Джонсона, то он стал ярым его приверженцем и — что о многом говорит — остался верен ему в дальнейшем.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Для большинства из нас завершение дела — проекта, кампании, попытки повлиять или уговорить кого-то — представляется своего рода границей, стеной: мы свою работу выполнили, теперь время подсчитывать убытки и прибыли и переходить к чему-то новому. Линдон Б. Джонсон смотрел на мир иначе: окончание дела виделось ему не стенкой, в которую он упирался, а дверью, через которую можно было двигаться дальше. Для него не слишком важно было одержать эту победу. Главным было то, где он окажется в результате, какие шансы получит для следующего витка. Какой был смысл выигрывать на внеочередных выборах 1937 года, если бы через полтора года его выкинули из администрации? Мечте о президентстве пришел бы конец. Если бы после выборов он — молодой человек — поддался искушению упиваться своей победой, моментом триумфа, так бы и произошло. Он посеял бы семена своего провала на следующих выборах. Слишком много врагов нажил он за время предвыборной кампании — они не упустили бы возможности подпортить ему дело на выборах 1938 года, да и в округе могли подстроить ему неприятности, пока он находился в Вашингтоне. И Джонсон не теряет времени — с первых часов после победы он занят тем, чтобы завоевать симпатии этих людей, превратить их из врагов и недоброжелателей в союзников. В одних случаях ему помогает в этом удивительное обаяние, в других — неординарные поступки или умение искусно играть на людском эгоизме. Он не останавливался в настоящем, постоянно помня о будущем и о том, что успехом нужно умело воспользоваться для того, чтобы обеспечить дальнейшее движение.

Тот же подход использовал Джонсон и в работе с избирателями. Вместо того чтобы пылкими речами уговаривать их голосовать за себя (кстати, он и не был хорошим оратором), молодой кандидат заботился о том, какое впечатление останется у людей после встречи с ним. Он прекрасно понимал: эмоции часто бывают более убедительными, чем речи: слова порой звучат прекрасно, но, если политик производит впечатление неискреннего или готового на любые посулы ради голосов, его слова не проникнут в души людей и будут забыты. Поэтому Джонсон старался

наладить со своими избирателями эмоциональный контакт. Располагающий голос, прямой и открытый взгляд, сердечное рукопожатие на прощание — все это заставляло людей запомнить его. Им казалось, что они еще непременно увидятся с ним, с этим «своим парнем», он просто не мог быть обманщиком, хитрецом — он производил совершенно иное впечатление. Конец каждого такого разговора становился, по существу, началом — он оставался в памяти, и люди с радостью отдавали за Джонсона голоса.

Важно отдавать себе отчет: о любом деле чрезвычайно опасно мыслить лишь в категориях победы или поражения, сводить все к успеху или провалу. Вы рискуете застопориться, вместо того чтобы двигаться дальше. Эмоции порой подчиняют нас себе и проявляются во всем, будь то безудержное веселье в случае победы, безразличие в момент усталости или горечь при поражении. Нам нужно постараться стать более гибкими, смотреть на жизнь глазами стратегов. Окончание дела — это еще не конец; то, как вы закончите один этап, влияет и даже определяет то, каким будет следующий. Порой и победы бывают бесполезны и даже пагубны — они никуда не ведут, — а некоторые поражения приносят положительный результат, если они пробуждают к действию или служат уроком на будущее. Гибкость мышления поможет вам стратегически подойти к окончанию дела, к его качеству и связанному с ним настроению. Это поможет по-новому взглянуть и на своих противников — не стоит ли в конце концов проявить по отношению к ним великодушие? Гораздо лучше не добивать их, а постараться превратить в своих союзников, умело сыграв на эмоциях момента. Проявляя внимание к тому, что будет происходить после окончания того или иного предприятия, не забывайте и о том, какие чувства оставит оно у людей, ведь они могут превратиться в желание снова и снова видеть вас, иметь с вами дело. Отдавая себе отчет в том, что любая победа и любое поражение временны, а главное — как вы с ними поступите и что из них извлечете, вы обнаружите, что стало куда проще сохранять душевное равновесие в ежедневных битвах и сражениях, которые посылает вам жизнь. Единственное абсолютное окончание — это смерть. Пока она не наступила, все остальное — развитие.

*Как говорил Ясуда Укиё о жертве последней чашей вина, по-настоящему важен только конец дела. Вся жизнь человека должна подчиняться этому правилу. Когда гости уходят,*



*важно, чтобы им не хотелось прощаться, чтобы они оставляли  
ваш дом с неохотой.*

ЯМАМОТО ЦУНЕТОМО (1659–1720)  
«ХАГАКУРЭ: КНИГА САМУРАЯ»

## Ключи к военным действиям

Все люди в этом мире делятся на три категории. Первые — мечтатели и говоруны — начинают всякое дело взрывом энтузиазма. Однако эта вспышка недолговечна, энергия быстро иссякает, когда они сталкиваются с реальным миром и начинают понимать, как много придется потрудиться, чтобы осуществить задуманное. Эти эмоциональные создания живут моментом, они легко теряют интерес, как только их вниманием завладевает что-то другое. Их жизни переполнены проектами, осуществленными наполовину, в том числе и совершенно несбыточными, напоминающими скорее видение.

Есть и другая категория людей — они доводят все задуманное до конца либо из чувства долга, либо потому, что им удастся выдавить из себя последнее усилие. Но финишную черту они пересекают, уже изрядно подрастеряв энтузиазм и энергию, с которыми приступали к делу. Это смазывает окончание кампании. Из-за того что им не терпится поскорее добраться до финиша, окончание выглядит скомканным, торопливым. А это оставляет у прочих участников дела ощущение легкой неудовлетворенности — оно не запоминается, не остается в памяти, не имеет отклика.

Оба типа начинают каждый проект, не задумываясь о том, как они будут его заканчивать. А по мере того, как проект развивается, неизбежно отличаясь от того, каким они его себе представляли изначально, они уже не знают, как из этого поскорее выбраться, — в результате одни бросают дело на полдороге, другие доводят его поспешно, скомкав конец.

Третья группа включает в себя тех, кому ведомы важнейшие законы власти и стратегии: окончание чего бы то ни было — проекта, кампании, разговора — крайне важно. Окончание остается в памяти и дает всходы. Война может начаться громко, под фанфары, она даже может принести множество побед, но если окончится она плохо, все запомнят именно это. Понимая важность и эмоциональный отклик окончания любого дела, люди этого типа осознают, что важно не просто дотянуть до конца начатое, важно окончить это дело хорошо — энергично, с умом, не упуская из виду

то, как о нем будут вспоминать, как это событие будет отзываться в сознании окружающих спустя некоторое время. Такие люди обязательно начинают с разработки четкого плана. Когда появляются сбои — а такое происходит всегда, — они сохраняют хладнокровие и ясность мысли. Они прогнозируют не только окончание дела, но и то, что будет происходить позже, заботятся об отдаленных результатах. Именно они способны творить дела, которые остаются в памяти: обоснованный и выгодный мир, цепляющее за душу произведение искусства, длительная и плодотворная деятельность.

Причина, по которой достойно завершать дела нелегко, проста: окончание вызывает чрезвычайно сильные чувства. Находясь на пороге разрешения тяжелого и отнимающего силы конфликта, мы отчаянно мечтаем о передышке, о мире. Если конфликт оборачивается для нас победой, мы нередко оказываемся в плену ложных представлений о величии или поддаемся алчности и хватаем больше, чем нужно. Если конфликт слишком тяжел и мучителен, гнев провоцирует нас на неистовую вспышку в финале. Если в конце мы терпим поражение, страстная жажда мщения бушует в душе. Подобные чувства разрушительны, они способны погубить всю хорошую работу, сделанную ранее. Поистине, нет ничего труднее в стратегии, чем сохранить трезвую голову до конца, да еще и не потерять ее после окончания дела, — но нет и ничего более важного.

Великого боксера-профессионала Джека Демпси однажды спросили: «Когда вы собираетесь нанести удар, то метите сопернику в подбородок или в нос?» — «Ни то ни другое, — ответил Джек. — Я нацеливаюсь ему в затылок».

Цит. по кн. Гранта Хаммонда  
«Военное мышление», 2001

Наполеон Бонапарт был, возможно, самым выдающимся из всех когда-либо живших полководцев. Его стратегии поражают тем, насколько гармонично сочетаются в них гибкость и точный расчет. Уж он-то всегда планировал каждое свое дело до конца. Но ошибиться может каждый: после того как он вначале разбил Австрию под Аустерлицем, а затем Пруссию под Йеной и Ауэрштедтом — две грандиозные победы, — он навязал проигравшим жесткие условия мира, с тем чтобы ослабить их и превратить в придатки Франции. Результатом его просчета оказалось то, что австрийцы и пруссаки, страстно желая реванша, годами вынашивали план мести. Обе страны втайне занимались подготовкой своих армий,

выжидая наступления того дня, когда несокрушимый Наполеон дрогнет. Этот долгожданный для них роковой момент настал после злосчастного бегства из России в 1812 году, и тогда они обрушились на него всей своей мощью.

Наполеон позволил мелочным эмоциям — желанию унижить, отомстить за себя, принудить к покорности — вмешаться в стратегические планы. Сумей он, не отвлекаясь на них, всецело отдать свое внимание отдаленным перспективам, он почувствовал бы, насколько важно ослабить Австрию и Пруссию психологически, а не только физически — обольстить их своим великодушием, предложив благоприятные условия мирного договора, превратить в преданных союзников, вместо того чтобы множить ряды врагов и недоброжелателей, лелеющих планы отмщения. Собственно, в Пруссии многие готовы были воспринять Наполеона как освободителя. Сделай он эту страну союзником, возможно, кампания в России не окончилась бы позорным разгромом, да и Ватерлоо могло не быть.

Как следует затвердите этот урок: блестящие планы и многочисленные победы — это еще не все. Вы станете заложником собственного успеха, если позволите победе увлечь себя и в пылу зайдете слишком далеко, наживая оскорбленных и озлобленных врагов, одерживая победы на полях сражений, но проигрывая в политических играх, которые следуют за битвами. Чтобы такого не произошло, необходимо развить у себя особое свойство, своего рода стратегический третий глаз: способность на протяжении всей кампании, занимаясь сиюминутными делами, удерживать внимание на будущем, чтобы суметь отстоять свои интересы и на следующем витке войны. Этот третий глаз поможет вам справиться с перехлестывающими эмоциями — из коих особенно опасны гнев и жажда мести, — не позволяя им вмешаться в дело и испортить продуманные стратегические планы.

Важнейшая проблема на войне — умение вовремя остановиться. Нужно знать, когда следует поставить точку и перейти к переговорам. Остановившись слишком рано, вы рискуете потерять все, чего добились до сих пор; за такое короткое время конфликт не успеет показать вам, как он будет разворачиваться и в какую сторону направится. Остановившись чересчур поздно, вы принесете в жертву все свои завоевания, истощив силы в затянувшейся борьбе, захватив больше, чем можете понести, нажив себе озлобленных и мстительных недругов.

Великий философ войны Карл фон Клаузевиц анализировал эту проблему, обсуждая то, что он называл «кульминационной точкой победы», — оптимальный момент окончания войны. Для того чтобы уловить и распознать кульминационный момент победы, вы должны хорошо представлять, каковы ваши ресурсы, понимать, на что вы еще способны, каков моральный дух ваших солдат, и чутко уловить момент, когда силы пойдут на убыль. Если оптимальный момент упущен, но вы продолжаете сражаться, вы столкнетесь со всевозможными неблагоприятными последствиями: изнеможение, нарастающие проявления жестокости и насилия и другие, еще более неприятные вещи.

Победа кажется достижимой. Оставшиеся следы зла следует решительно искоренить, как того требует время. Все кажется простым. Здесь-то, однако, и кроется опасность. Если мы не проявим бдительности, зло сумеет затаиться и избежать наказания, и тогда новые несчастья прорастут из оставшихся семян, так как зло не сдается без боя.

Гельмут Вильгельм,  
Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги перемен», 1967

На рубеже XIX и XX веков Япония с тревогой наблюдала за тем, как Россия продвигается вглубь территории Китая и Кореи. В 1904 году, надеясь, что этот шаг позволит им не допустить российского вторжения, японцы напали первыми. Они внезапно атаковали Порт-Артур, город на маньчжурском побережье, который удерживали русские. Поскольку Япония многократно уступала России не только по размеру, но и в военном отношении, японские политики и представители армейских кругов рассчитывали, что внезапное нападение сыграет им на руку. План — его разработал барон Гентаро Кодама, заместитель командующего японского Генерального штаба — оказался эффективным: перехватив инициативу и захватив русских врасплох, японцы оказались в состоянии удержать русский флот в Порт-Артуре на время, пока сами высаживались в Корею. Это позволило им одержать победу над русскими в ключевых сражениях, как на суше, так и на море. Преимущество оказалось на их стороне.

Однако весной 1905 года Кодаме начала видаться большая опасность в его же собственном успехе. Ресурсы Японии, как и численность армии, были ограничены; тягаться в этом с Россией было невозможно. Кодама убедил японских лидеров объединить усилия и вместе добиваться мира.

Портсмутский договор, подписанный в том же году, предлагал России более чем выгодные условия мира, однако Япония укрепила свои позиции: русские вывели войска из Маньчжурии и Кореи, Порт-Артур отошел к Японии. Если бы японцы увлеклись своим преимуществом и продолжили войну, они рисковали бы пропустить кульминационную точку победы, в этом случае все их завоевания были бы сметены неизбежной контратакой.

Молниеносная война Объединенного центрального командования [«Буря в пустыне»] была позади. Разрекламированная как 100-часовой блицкриг, она даже спустя три года оставалась неоконченной войной. По свидетельству Гордона Брауна, сотрудника дипломатической службы, который был старшим советником по внешней политике Объединенного центрального командования, «мы так никогда и не выполнили план по завершению этой войны».

Майкл Р. Гордон  
и ГЕНЕРАЛ БЕРНАРД ТРЭЙНОР  
«ВОЙНА ГЕНЕРАЛА:  
ПРАВДИВАЯ ИСТОРИЯ КОНФЛИКТА  
В ПЕРСИДСКОМ ЗАЛИВЕ», 1995

Другой пример — американцы, которые в 1991 году поторопились с окончанием войны в Персидском заливе, позволив значительной части иракской армии выйти из окружения. Благодаря этому Саддам Хусейн сохранил достаточно сил, чтобы жестоко подавить шиитские и курдские восстания, разразившиеся в Кувейте после его поражения, и удержаться у власти. Объединенным силам союзников не дали довести победу до конца, апеллируя к их желанию не выглядеть жестокими убийцами, истребляющими арабов, и страху вакуума власти в Ираке. То, что они не сумели довершить начатое, впоследствии привело к намного более кровопролитным событиям.

Представьте, что у любого дела, у всего, чем вы занимаетесь, есть своего рода кульминационный момент полноты и совершенства. Ваша цель — закончить проект, именно находясь в этой точке, на этом пике. Поддавшись усталости, скуке или нетерпению, подгоняющим вас скорее закончить, вы этого пика не достигнете. Алчность, ненасытность и мания величия заставят зайти слишком далеко. Чтобы определить момент кульминации, вы должны самым четким и конкретным образом определить для себя, каковы ваши цели, чего вы хотите, чего добиваетесь. Нужно также быть полностью в курсе своих возможностей и ресурсов и трезво их

оценивать — насколько еще у вас может хватить сил? Такая осведомленность позволит интуитивно ощутить, почувствовать, когда настанет кульминационная точка.

При завершении любых человеческих отношений, любых человеческих дел требуется ничуть не меньшее чувство кульминационной точки, чем при ведении войны. Даже простой разговор, заходящий слишком далеко, никогда не оканчивается благоприятно. Злоупотреблять терпением, утомлять и тяготить людей своим присутствием — грубая ошибка: уходить нужно так, чтобы все жалели о вашем уходе и жаждали встретиться еще раз, не меньше. Этого можно добиться, завершив разговор буквально на мгновение раньше, чем того ожидает собеседник. Покинете общество слишком рано — и вас сочтут робким или попросту плохо воспитанным, но если уйти в правильно выбранный момент, на пике веселья и воодушевления (кульминационная точка), вы оставите о себе приятнейшие воспоминания, о вашем уходе будут сожалеть. Всегда лучше заканчивать дела энергично, на высокой ноте, в этом есть, если хотите, особый шик.

Победа и поражение таковы, какими вы их делаете; главное — как вы с ними поступите. Поскольку поражения неизбежны в жизни каждого из нас, вам необходимо овладеть искусством держать удар и достойно — стратегически — проигрывать. Прежде всего, позаботьтесь о том, чтобы психологически правильно воспринять проигрыш. Рассматривайте его как временное отступление, своего рода сигнал, который заставит вас проснуться и преподаст хороший и полезный урок. Очень важно, чтобы, даже проигрывая, вы сумели завершить дело достойно, энергично и на высокой ноте: психологически вы готовы к тому, чтобы взять реванш и перейти в атаку в следующем раунде. Как часто случается, что те, кому достается победа, расслабляются и теряют бдительность — вы должны радоваться неудаче, приветствовать поражение, которое помогает обрести силы.

Уметь остановиться. Первокласных мастеров узнают по тому, что в делах больших и малых они знают, как идеально завершать их, будь то окончание мелодии или мысли, пятого акта трагедии или государственного акта. Лучшие из второкласных всегда неуклонно движутся к завершению дела и не падают в море с таким спокойствием и уравновешенностью, как, например, горы в Портофино, где заканчивает свою мелодию Генуэзский залив.

Фридрих Ницше  
«ВЕСЕЛАЯ НАУКА», 1882

Второе: вы должны рассматривать свое поражение как способ продемонстрировать окружающим силу своего характера. А это значит, нужно держать голову высоко поднятой, не подавать виду, что вы огорчены, разочарованы или испуганы. В начале своего президентского срока Джон Ф. Кеннеди впутал страну в провальный конфликт на Плайя-Хирон, неудавшееся вторжение на Кубу. Кеннеди полностью возложил на себя ответственность за это фиаско, однако не заходил в извинениях слишком далеко; вместо того чтобы рвать на себе волосы и каяться, он начал активно работать над исправлением допущенных ошибок, прилагая все усилия, чтобы застраховать страну от повторения подобных ситуаций. Он сохранил лицо, не скрыв, что его терзают угрызения совести, но также и показав силу. Благодаря этому ему удалось заручиться общественной и политической поддержкой, которая оказалась не лишней в его последующих сражениях.

Третье: если вы видите, что разгром неизбежен, то помирать лучше с музыкой. Это поможет завершить дело на высокой ноте, даже если вы проиграли. Это поможет поддержать дух ваших солдат, вселить в них надежду на будущее. В битве при Аламо в 1836 году погибли все до единого американцы, сражавшиеся против мексиканцев. Но они умерли героями, отказавшись сдаться. Память о битве воплотилась в боевом кличе «Помните Аламо!», и воодушевленные им американские войска под командованием Сэма Хьюстона вскоре взяли реванш, без труда разбив мексиканцев. Вам не нужно становиться мучеником в буквальном смысле, переносить физические страдания — достаточно проявлений героизма и энергии, чтобы превратить поражение в моральную победу, от которой рукой подать до победы осязаемой, материальной. Сеять семена будущей победы в нынешнем поражении — стратегическое мастерство высшего порядка.

И наконец, последнее: учитывая, что завершение любого дела есть не что иное, как начало следующего этапа, часто имеет смысл закончить на неопределенной ноте. Если вы миритесь с противником после битвы, дайте ему уловить тень намека на то, что у вас в душе все еще осталась капля сомнения, — в этом случае ему еще придется приложить усилия, чтобы полностью себя реабилитировать. Когда кампания или проект подходят к завершению, постарайтесь, чтобы у окружающих создалось чувство, будто они не понимают, не могут разгадать, что вы будете делать дальше, поддержите их в напряжении, играя их вниманием. Заканчивая на

таинственной, неопределенной ноте — двусмысленностью, намеком, каплей сомнения, — вы повышаете свои шансы в следующем раунде, весьма тонко и хитро обеспечиваете себе превосходство.

ОБРАЗ: Солнце.

*Оно оканчивает свой бег и скрывается за горизонтом, оставляя после себя на небе великолепное сияние, изумительный закат, который долго потом остается в памяти. Возвращения солнца всегда ожидают с нетерпением.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

*Победа — ничто. Нужно еще уметь извлечь выгоду из своего успеха.*

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Невозможно представить себе, чем может быть полезно дурное окончание дела. Здесь нет обратной стороны.



## Часть 5

# НЕТРАДИЦИОННАЯ (ГРЯЗНАЯ) ВОЙНА

Полководцу, ведущему войну, приходится постоянно прикладывать усилия, стараясь добиться преимущества над противником. Важнейшим преимуществом можно назвать элемент неожиданности, применение новых стратегических разработок, неизвестных неприятелю, выходящих за рамки его опыта, абсолютно нетрадиционных. Однако со временем любая стратегия, которой только можно найти какое-либо применение, будет опробована и применена — такова уж природа войны. Поэтому поиск нового и нешаблонного — неотъемлемое ее свойство — имеет тенденцию стремиться ко все новым крайностям. В то же время нравственные и этические нормы, определявшие ведение войны на протяжении столетий, постепенно стираются. Два этих процесса в совокупности и формируют то, что в наши дни принято называть грязной войной, в которой все приемлемо, вплоть до массового убийства гражданского населения — тысяч невооруженных людей. Грязная война — война тактическая, основанная на подтасовках и дезинформации. Часто к ней прибегают как к последнему средству слабые и утратившие надежду, те, кто хватается за соломинку, лишь бы удержаться на поверхности.

Энергия грязной войны просочилась и в общество, и в культуру в целом. Идет ли речь о политике, бизнесе или социуме, лучший способ справиться с оппонентами — ошеломить их, нанести внезапный удар, откуда они его не ждали. Все возрастающее давление таких вот ежедневных войн делает применение грязных стратегий неизбежным. У людей появляется двойное дно: на вид милые и благопристойные, они тайком используют скользкие и нечестные методы.

Нетрадиционная война обладает собственной логикой, и вам необходимо ее понять. Во-первых, ничто подолгу не остается новым. Тот, кто ставит на новизну и неожиданность, должен постоянно генерировать свежие идеи, отличные от традиционных для его времени представлений и порой идущие с ними вразрез. Во-вторых, с людьми, применяющими нешаблонные методы, очень трудно справиться. Классический, прямой путь — применение силы и мощи — тут не работает. Чтобы совладать с обманом, приходится применять сходные приемы, вышибать клин клином, пусть даже рискуя запачкаться самому. Попытки сохранить чистоту, не ронять моральных устоев грозят, увы, поражением.

Главы из этого раздела познакомят вас с разными типами нестандартных, нешаблонных подходов. Одни из них просто необычны: они направлены на то, чтобы ошеломить противника, сыграть так, чтобы обмануть его ожидания. Другие — более скользкие и порочные: при этом стратегическим оружием служат этика и мораль, методы партизанской войны применяются в повседневной жизни, в ход идут коварные формы скрытой агрессии. А третьи и в самом деле непростительно грязны и подлы: разрушать врага изнутри, развязывая террор и сея панику. Эти главы призваны познакомить вас с той сатанинской психологией, зачатки которой есть в каждой стратегии, и помочь вам, вооружив достойными средствами защиты.

## **Перемешай факты и вымысел: стратегия искаженного восприятия**

Ни одно существо не сможет выжить, если оно не наделено способностью видеть или ощущать то, что происходит вокруг него. Опираясь на этот постулат, вам необходимо усложнить жизнь противника, постараться, чтобы он ничего не знал о том, что происходит вокруг него, в том числе и о ваших действиях. Сбейте противнику фокусировку, и вам удастся ослабить его стратегический потенциал. Люди воспринимают мир, пропуская события через фильтр собственных эмоций; они невольно интерпретируют происходящее в соответствии с тем, что хотят увидеть. Подкрепите их ожидания, смастерите такую реальность, которая будет соответствовать их желаниям, и они с готовностью будут обманываться. Лучшие иллюзии и обманы основаны на неопределенности, двойственности,

**смешении реальности и вымысла, однородной смеси, в которой невозможно отделить одно от другого. Управляя восприятием реальности у окружающих, вы сможете управлять ими самими.**

## ФАЛЬШИВОЕ ЗЕРКАЛО

В начале ноября 1943 года Адольф Гитлер довел до сведения своего Генерального штаба документ под названием «Директива-51». В нем говорилось о возможной попытке захвата Франции войсками союзников и выдвигались меры противоборства этому. В течение многих лет Гитлер принимал стратегические решения, полагаясь на своеобразное чувство интуиции, причем раз за разом оказывалось, что его инстинктивное предвидение не подводит; союзники и ранее неоднократно пытались провести дезинформацию о неизбежном захвате Франции, но всякий раз Гитлер чувствовал обман и на него не поддавался. На сей раз, однако, он не только поверил сообщению, но и, как он уверял, точно знал, где будет произведено вторжение: Па-де-Кале, французское побережье вдоль пролива Ла-Манш — в этом месте расстояние от Франции до Британии меньше всего.

В военное время правда настолько ценна, что ее постоянно нужно защищать и оберегать от лжи.

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЛЬ (1874–1965)

В Па-де-Кале располагалось несколько крупных портов, а союзникам, несомненно, потребуется порт для высадки войск. Кроме того, в этом регионе Гитлер планировал разместить ракетные установки «Фау-1» и «Фау-2», и ввод их в действие был не за горами. Реактивные беспилотные ракеты оказались бы в весьма опасной близости к Лондону, и это служило дополнительным аргументом в пользу предположения о скорой экспансии союзнических войск именно в Па-де-Кале — англичане были заинтересованы в том, чтобы помешать Гитлеру начать массированный ракетный обстрел Лондона.

В «Директиве-51» Гитлер предостерегал своих генералов: союзники, чтобы скрыть время и точное место проведения операции, наверняка будут пытаться протолкнуть дезинформацию. Германское командование не должно поддаваться на эту провокацию. Высадку вражеских войск необходимо предотвратить, и, несмотря на серию недавних неудач, Гитлер был абсолютно уверен в том, что вермахт в состоянии сделать это. За несколько лет до описываемых событий фюрер распорядился начать возведение Атлантической стены, цепи фортов вдоль побережья от Франции до Норвегии; в его распоряжении было свыше десяти миллионов

солдат, около миллиона в одной только Франции. Военная промышленность Германии работала в полную силу, не просто увеличивая количество оружия, но и постоянно совершенствуя его. Гитлер захватил к тому моменту большую часть Европы, и это давало в его распоряжение громадные ресурсы и неограниченные возможности для дислокации войск.

Дадли Кларк был всегда убежден (впоследствии мы узнаем, сколь печально было отсутствие подобной уверенности у других), что невозможно обманом убедить неприятеля в чем-то, что не соответствовало бы его собственным ожиданиям, которые мало чем отличаются от надежд. Лишь прекрасно зная неприятеля, можно заморозить его и заставить не только думать, но и делать то, что угодно вам.

Дэвид Мюр  
«Великий обманщик», 1980

Кроме всего прочего для вторжения во Францию союзникам необходим был флот, и немалый, скрыть его от немецкой разведки было бы слишком сложно. Гитлеровская агентура, внедренная на всех уровнях британских вооруженных сил, добывала точную и достоверную информацию — от нее вовремя придут сведения о времени и месте проведения операции. Союзникам не удастся застать его, Гитлера, врасплох. А после того как он добьется их поражения на французском побережье, Великобритания будет вынуждена выйти из игры — слишком велика опасность захвата ее территории, да и Рузвельт в такой ситуации неизбежно провалится на предстоящих президентских выборах. При благоприятном стечении обстоятельств можно будет наконец сконцентрировать все внимание на восточных фронтах, бросить все силы против Советского Союза и победить.

Гитлер действительно ждал, что союзники предпримут попытку высадки во Франции, — это стало бы переломным моментом в ходе войны.

Командующим гитлеровскими армиями в Западной Европе был генерал-фельдмаршал Герд фон Рундштедт, опытный военачальник, пользовавшийся уважением и авторитетом. Дабы еще укрепить оборону Франции, Гитлер назначил генерала Эрвина Роммеля командовать войсками на французском побережье. Роммель продолжил сооружение Атлантической стены, превратив ее в настоящий «сад дьявола»: непроходимая полоса препятствий, состоящая из минных полей и хорошо простреливаемых зон.

Роммель и Рундштедт просили еще о подкреплении, чтобы уж наверняка отбить любые атаки союзников с моря и не позволить им ступить на побережье. Фюрер, однако, на запрос ответил отказом. Он не вполне доверял своему высшему командному составу. На протяжении последних лет было совершено несколько покушений на его жизнь, и зачинщиками наверняка были его генералы. Командующие все чаще противоречили ему, спорили, обсуждая стратегические планы, и, по его мнению, только их следовало винить в череде неудач в России. Гитлер все меньше общался со своим генералитетом, все больше времени проводил в своем убежище, Берхтесгадене, замке в горах Баварии, куда уединялся со своей любовницей Евой Браун и любимой собакой Блонди. Там он корпел над картами и донесениями разведки, готовый совершенно самостоятельно принимать наиболее важные решения и напрямую управлять ходом войны.

Эти перемены влияли на весь строй его мыслей, постепенно изменяя его: вместо того чтобы, как прежде, принимать быстрые интуитивные решения, он старался обдумать любую мелочь, предусмотреть каждую вероятность, подолгу колебался, прежде чем остановиться на чем-то. Теперь ему казалось, что Роммель и Рундштедт, просившие пополнения, слишком осторожничают и близки к паническому настроению. Нет, ему предстоит в одиночку думать над тем, как отразить атаку союзников; лишь ему это под силу, чему лишнее подтверждение слабость его генералов и коварство неприятеля. Единственным минусом было то, что приходилось работать больше прежнего, он уставал как никогда, так что по ночам не мог уснуть без снотворного.

В самом начале 1944 года Гитлер получил ценную информацию: германский агент в Турции похитил документы, подтверждающие намерения союзников до конца года войти во Францию. В бумагах сообщалось также о плане вторжения на Балканы, которое должно произойти в скором времени. Гитлер весьма болезненно относился ко всему происходящему в Балканском регионе, поскольку Балканы служили Германии прекрасным источником ресурсов. Лишиться его означало понести серьезные, почти невозполнимые потери. Угроза такого нападения не позволяла сконцентрироваться на французском вторжении, а о том, чтобы перебросить оттуда во Францию воинские подразделения, теперь и речи быть не могло. Гитлеровская агентура в Англии добыла сведения о подготовке вторжения в Норвегию, так что и там пришлось спешно укреплять оборону.

К апрелю Гитлер, который все это время сосредоточенно изучал и обдумывал разведданные, почувствовал странное возбуждение: ему показалось, что он обнаружил систему в действиях противника. Как он полагал теперь, все указывало на вторжение в Па-де-Кале. Один признак был особенно выразительным: донесение о формировании крупной армии на юго-востоке Англии под командованием генерала Джорджа Паттона. Армия эта (Первая группа армий США), совершенно очевидно, готовилась к переброске на север Франции. Из всех командующих у союзников Гитлер больше всего опасался Паттона, который продемонстрировал, на что он способен, в Северной Африке и на Сицилии. Более опытного и талантливого полководца для предстоящего вторжения союзникам не сыскать.

Гитлер затребовал дополнительную информацию по армии Паттона. На снимках аэрофотосъемки, сделанных с большой высоты, были видны громадные военные лагеря, тысячи танков, передвигающихся по сельской местности, оборудование для сооружения доков, строящийся вдоль береговой линии трубопровод. Части гигантской головоломки наконец-то начинали собираться.

Оставался неясным только один вопрос: когда это случится? Апрель миновал, а за ним и первые дни мая, Гитлера засыпали множеством противоречивых донесений, слухов, рапортов и иных материалов. Переутомленный мозг фюрера не справлялся, осмыслить все казалось невозможным, однако кое-какая информация все же проливала свет на происходящее и позволяла как-то прояснить ситуацию. Во-первых, немецкий разведчик сообщил из Англии, что союзники собираются высадиться в Нормандии, юго-восточнее Па-де-Кале, между 5 и 7 июня. Но у немцев имелись основания полагать, что этот человек действует как двойной агент, а если так, его донесение могло оказаться дезинформацией союзников. Скорее атаки следует ожидать в конце июня, а может, даже в июле, когда погода в этой местности более предсказуема. Затем, в середине мая, сразу несколько немецких шпионов, более надежных, чем тот, первый, опознали одного из членов британского командования, сэра Бернарда Монтгомери, в Гибралтаре, а чуть позже в Алжире. Было известно, что тот командует одной из частей, готовящихся к вторжению. Но раз он находится так далеко, значит, вторжение едва ли состоится в скором времени.



В ночь на 6 июня Гитлер склонился над картами. Что, если он ошибся и вторжение в Нормандию состоится именно сегодня? Нельзя было отказываться от этой версии, следовало учесть все варианты! Он не даст провести себя, ведь речь идет о важнейшем сражении в его жизни. Британцы хитры; нужно держать свои войска в состоянии боевой готовности, чтобы в любой момент успеть в Нормандию, когда бы там ни началась операция. Он будет настороже, не начнет действовать, пока не будет знать наверняка. Изучив прогноз погоды в районе Ла-Манша — в тот вечер ожидался шторм, — он, как обычно, принял снотворное и лег.

Проснувшись рано утром, Гитлер узнал поразительную новость: крупномасштабная высадка союзных войск идет полным ходом — в Южной Нормандии. Большой флот вышел из Британии глубокой ночью, а тем временем на побережье высадились тысячи парашютистов. Днем были получены более конкретные сообщения: союзники высадили свой десант севернее Карантана и северо-восточнее Кана.

Наступил решающий момент. Если часть сил, размещенных в Па-де-Кале, спешно перебросить в Нормандию, то можно успеть разбить союзников и сбросить в море. Таков был вариант, предложенный Роммелем и Рундштедтом, которые с тревогой ожидали, одобрит ли его фюрер. Но Гитлер колебался, его раздумья длились всю ночь и часть следующего дня. Наконец, когда он уже почти склонился к решению отправить в Нормандию подкрепление, пришло сообщение о повышенной активности союзников в регионе дислокации Первой группы. Не окажется ли Нормандия лишь наглой диверсией? Он перебросит туда силы, а в это время Паттон пересечет Ла-Манш и высадится в Па-де-Кале? Нет, лучше подождать, пока не станет окончательно ясно, реально ли нормандское вторжение.

Шли день за днем, Роммель и Рундштедт кипели, вынужденные бездействовать.

Спустя несколько недель Гитлер решил наконец, что именно в Нормандии произошло настоящее вторжение. Но было уже слишком поздно. Союзники упрочились в Нормандии, устроив там береговой плацдарм. В августе они прорвались из Нормандии, вынудив немцев отступать. Для Гитлера эта катастрофа стала лишь новым свидетельством некомпетентности тех, кто его окружает. Он представления не имел, насколько глубоко заблуждается.

Перед Фемистоклом, таким образом, одновременно возникают две экстренные проблемы. Нужно было воспрепятствовать намеченному выводу пелопоннесских войск, но при этом добиться, чтобы они сражались там, где и когда он запланировал. Кроме того, нужно как-то соблазнить Ксеркса сделать некий шаг, способный привести к победе греков, а именно приказать персидскому флоту атаковать в проливе Саламин... Хитрость, выдуманная в конечном счете Фемистоклом, — та самая, которую Плутарх называл «прославленным обманом Сицинна», — привела к тому, что стало одним из самых загадочных эпизодов в греческой истории вообще. Доказательство тому — хотя бы Эсхиловы «Персы», которых ставили уже через восемь лет после Саламина... Как мы можем представить сейчас, произошло, по-видимому, следующее. В какой-то момент ожесточенных споров относительно дальнейшей стратегии Фемистокл, опасавшийся разгрома, незаметно покинул собрание и послал за учителем своих детей, «преданнейшим из его рабов», Сицинном. Он вручил рабу заранее подготовленное письмо и, велел доставить его Ксерксу, отправил Сицинна в путь по морю в утлой лодке. Вероятно, это происходило на рассвете 19 сентября... В письме, которое командующий афинской армией Фемистокл написал от своего имени, сообщалось, что он-де намерен переменить сторону и готов всячески способствовать победе персов. (Причина столь крутого поворота не объяснялась, однако неприязнь к пелопоннессцам могла послужить достаточно веским доводом, чтобы отвести подозрения.) Греки-союзники не ладят, постоянно грызутся между собой, так что серьезного сопротивления оказать не сумеют, «напротив, многие среди них сочувствуют персам и без колебаний повернут оружие против остальных». Более того, греки собираются отступить с Саламина под покровом тьмы — это случится следующей ночью... Если Ксеркс нанесет удар без промедления, следуя принципу «разделяй и властвуй», то успеет опередить греков. «Напав внезапно и утопив корабли греков, ты захватишь их врасплох, прежде чем они опомнятся и успеют объединить свои разрозненные силы». Завоевание Пелопоннеса после этого стало бы сравнительно простой задачей.

С другой стороны, если бы Ксеркс допустил, чтобы разные греческие войска ускользнули у него между пальцев и бежали домой, война могла бы затянуться до бесконечности, поскольку теперь ему бы пришлось иметь дело с каждым из городов-государств поочередно. Доводы Фемистокла, изложенные Сицинном, показались персидским адмиралам убедительными, и они постарались донести эти соображения до Великого царя. Ксеркс, как свидетельствуют историки, поверил письму, поскольку оно казалось «весьма правдоподобным» — и еще потому, что именно это он и хотел услышать. В этот момент в Ионии назревали беспорядки, так что с окончанием греческой экспедиции желательно было поспешить. Фемистокл, известный знаток человеческой натуры, прекрасно понимал, что после долгих дней ожидания, проволочек и разочарований Великий царь двумя руками ухватится за то, что

казалось возможностью поскорее разделаться со всеми проблемами.

ПИТЕР ГРИН  
«ГРЕКО-ПЕРСИДСКИЕ ВОЙНЫ», 1996

## ТОЛКОВАНИЕ

Пытаясь ввести Гитлера в заблуждение относительно вторжения в Нормандию, союзники столкнулись с проблемой: фюрер не только был невероятно подозрителен и недоверчив от природы — ему было известно о прежних попытках дезинформировать его, и он понимал, что союзники попытаются прибегнуть к этому средству вновь. Таким образом, перед ними стояла задача утаить истинное назначение большого флота от человека, который заранее ждал подвоха и внимательно следил за каждым их движением.

К счастью, британская разведка смогла добыть для разработчиков плана «День „Д“» бесценные сведения. Прежде всего, пришли сообщения, что Гитлер становится все более подозрительным, он изолировался, работает до изнеможения, его воображение распалено и рисует параноидальные картины. Фюрер подвержен эмоциональным вспышкам и болезненно подозрителен ко всему и вся. Кроме того, разведке удалось узнать о его уверенности в том, что союзники готовят высадку не только во Франции, но и на Балканах, и что местом высадки десанта во Франции Гитлер считает Па-де-Кале. Казалось, он прямо-таки хочет, чтобы эти события состоялись, чтобы это послужило доказательством его незаурядных умственных способностей и великолепного дара предвидения.

Обманом вынудив Гитлера разбросать свои подразделения по всей Франции и разным регионам Европы, союзники получили бы небольшой запас времени, необходимого для укрепления берегового плацдарма. Следовательно, нужно было создать в воображении фюрера сложную картину, составленную из разрозненных фрагментов свидетельств, которые бы внушили ему именно то, что требовалось союзникам. Но, учитывая подозрительность Гитлера, нельзя было, чтобы эти подсказки прямо указывали на Балканы и Па-де-Кале, — в этом случае он сразу распознал бы обман. Вместо этого пришлось разработать целую систему, да такую, чтобы каждое свидетельство имело вес и выглядело как нельзя более достоверно. Нужна была тонкость, чтобы в небольших дозах подмешивать ложь к очевидным истинам. Если бы Гитлер узнал, что в своих прогнозах

он полностью соответствовал ожиданиям союзников, его беспокойный ум, пожалуй, успокоился бы навеки.

Надо признать, что союзники поработали на славу. К концу 1943 года англичанам удалось раскрыть практически всю агентуру гитлеровской разведки, активно работавшей в Британии. Следующим шагом была перевербовка, и теперь двойные агенты снабжали противника дезинформацией — например, о планах вторжения в Норвегию и на Балканы или о формировании многочисленной армии (под командованием Паттона, американского полководца, которого так боялся Гитлер) на внушительном расстоянии от Па-де-Кале. (Эта Первая группа существовала лишь на бумаге и в радиোগраммах, имитирующих обычную деятельность армии.) Германским агентам разрешено было похищать документы Первой группы и проводить радиоперехваты, содержащие информацию, вводящую в заблуждение, но вперемешку с ней банальную и бюрократическую переписку, слишком банальную, чтобы заподозрить обман. Союзники прибегли к услугам киностудии, где для них изготовили декорации из пластика, дерева и резины. С воздуха все это выглядело как громадный военный лагерь: палатки, аэропланы, танки.

По мере того как приближался день высадки, союзники подбрасывали свидетельство за свидетельством, в которых все более изощренно переплетались правда и выдумка. Фюреру сообщили об истинном времени и месте высадки, но сделали это через агента, которому в Германии не вполне доверяли, так что у Гитлера возникло чувство, будто он разгадал обман, в то время как на самом деле имел дело с правдой. Теперь, если бы и просочилась реальная информация о начале операции, Гитлер не знал бы, чему верить. Союзникам было известно, что их данные дойдут до фюрера и он сделает из этого свои выводы. Что же касается появления в Гибралтаре генерала Монтгомери, мало кто из германских агентов знал, что наблюдают за двойником, подставным лицом. Картина была написана союзниками настолько мастерски, что Гитлер не сомневался в ее реальности даже в июле, спустя долгое время после того, как на самом деле произошел день «Д». Благодаря умелой дезинформации союзники добились того, что силы немцев были разбросаны по всей Европе — возможно, это оказалось важнейшим, определяющим фактором для успеха всей операции.

В мире, где царит конкуренция, обман и дезинформация представляют собой важное оружие, способное дать преимущество над соперником. Им

можно пользоваться, чтобы отвлечь противника, пустить его по ложному следу, заставить тратить драгоценное время и средства на оборону в ожидании атаки, которая так и не последует. Но автор более чем уверен, что представления большинства читателей о дезинформации неверны. Для нее не требуется ни искусных иллюзий, ни всевозможных отвлекающих эффектов. Ваши оппоненты не настолько тонки и изощренны, чтобы обращать внимание на такие вещи. Дезинформация должна отражать реальность. Она действительно может быть искусной и тонкой, как в случае с подготовкой союзников, но выглядеть все должно как реальность — чуть-чуть подправленная, но ни в коем случае не переделанная полностью.

Для достижения эффекта отраженной реальности нужно хорошо понимать ее, реальности, природу. Прежде всего, реальность субъективна — точнее, субъективно наше восприятие: мы пропускаем события через свои эмоции и представления, видим то, что хотим увидеть. Наше фальшивое зеркало должно приспособливаться к ожиданиям людей, убаюкивать их, притуплять внимание (если бы союзники решили высадить свои войска в Па-де-Кале, как предполагал Гитлер, и пытались внушить ему, что атака будет предпринята в Нормандии, им пришлось бы куда труднее: проще подыграть человеку, поддержать уже сложившееся у него мнение, чем переубедить его). Также оно должно отражать и вещи, видимые на самом деле. В целом картина должна выглядеть обычно, даже банально, как сама жизнь. Она может включать и противоречивые элементы, как включала их дезинформация союзников, — реальность часто бывает противоречивой. Наконец, перемешайте действительность и иллюзию до такой степени, чтобы, словно на гравюре Эшера, они стали неразличимы. Только в этом случае ваше фальшивое зеркало примут за реальность.

В конце войны сотрудники союзнических разведслужб обнаружили в перехваченных документах германской контрразведки тексты двухсот пятидесяти сообщений, полученных от агентов и других источников перед днем «Д» (днем высадки союзных войск на Атлантическое побережье Европы). Почти все они называли июль и сектор Кале. В одном донесении были названы точная дата и место высадки. Пришло оно от французского полковника в Алжире. Ранее союзники, раскрыв работавшего на абвер офицера, задержали и перевербовали его. Через него в Берлин направляли информацию — и дезинформацию. Гитлеровцы настолько привыкли к поступающим от него неверным данным, что перестали принимать

эту информацию в расчет как не имеющую ценности. Однако они поддерживали с ним контакт, чтобы сохранять у неприятеля иллюзию, что ему верят. Союзники, проявив решительность и незаурядное коварство, передали через полковника сообщение о том, что высадка состоится 5, 6 или 7 июня на побережье Нормандии. Для немцев это донесение послужило лишним доказательством того, что вторжения можно ждать в любой другой день и где угодно, кроме Нормандии.

Жиль ПЕРРО  
«СЕКРЕТЫ дня „Д“», 1965

*Мы всего охотнее верим в то, чего сами желаем, и полагаем, что другие думают так же, как мы сами.*

Юлий ЦЕЗАРЬ (100—44 до н. э.)

#### Ключи к военным действиям

Еще на заре военной истории полководцы часто сталкивались с таким затруднением: успех любой войны, любого сражения едва ли не всецело зависел от того, чтобы как можно больше узнать о противнике — его намерениях, сильных и слабых сторонах. Вот только противник отнюдь не собирался делиться информацией о себе. Кроме того, неприятели, враги обычно были представителями иной культуры, так что система ценностей, мышление, поведение были у них совершенно иными. Равные в стратегическом таланте, полководцы подчас не могли догадаться о том, что творится в голове соперника. Со стороны соперник казался вещью в себе, недоступной для понимания. И все же, не попытавшись проникнуть в его тайны, нечего было и думать о том, чтобы победить, действуя наугад.

Единственным решением было как следует изучить противника, ориентируясь на внешние знаки. Стратег мог, к примеру, пересчитывать огни костров, на которых готовилась пища в неприятельском лагере, и следить за изменением их количества на протяжении определенного отрезка времени. По этому признаку можно было судить о численности армии, о прибытии подкрепления или, наоборот, о том, что часть солдат дезертировала. Для того чтобы понять, куда направляется армия, готова ли она к сражению, нужно было искать признаки перемещений или наблюдать изменения в расположении врага. Можно было заслать в стан неприятеля шпиона или лазутчика, чтобы получать сведения изнутри. Тот полководец, кому удавалось собрать больше таких сведений и правильно их истолковать, мог составить из них довольно четкую целостную картину.

Полководец понимал и то, что, пока он изучает противника, тот точно так же изучает и его армию. Размышляя об этой взаимной игре, о необходимости разгадывать знаки, некоторые выдающиеся стратеги, принадлежавшие к разным эпохам и цивилизациям, приходили к одному и тому же прозрению: а почему бы намеренно не исказить те показатели, к которым присматривается неприятель? Почему не запутать его, дать неверную картину? Если противник считает мои костры, точно так же, как я считаю костры в его лагере, почему бы не зажечь больше огней — или меньше, — чтобы создать ложное представление о моих силах? Если они следят за каждым движением нашей армии, значит, нужно перемещаться не в том направлении либо заманить врага в ловушку. Если враг внедряет в мои ряды шпионов и лазутчиков, почему бы не предоставить им заведомо фальшивую информацию? Неприятель, полагающий, что ему известны количественный состав и намерения моей армии, если при этом ввести его в заблуждение, будет действовать, исходя из своего неверного знания, и натворит массу ошибок. Он будет вести бой с теньями.

Размышляя таким образом, стратеги Древнего мира в конце концов создали искусство преднамеренного обмана, искусство, которое со временем вышло за пределы военного дела, просочившись в политику, а там и в общество в широком понимании. По сути дела, дезинформация — это тонкое воздействие на окружающих, искажение видимости, создание превратного представления о нас. Все это нужно, чтобы повлиять на то, как неприятель воспринимает действительность, и заставить его видеть то, чего нет. Это искусство иллюзии, игра с видимостью, и успеха добивается та сторона, которая удачнее его применит.

На войне, где ставки особенно высоки, нет никаких моральных ограничений для применения дезинформации, обмана, военных хитростей. Это еще один вид оружия, позволяющий добиться преимущества. Кое-какие виды дезинформации известны даже в мире природы — ну, например, камуфлирующая окраска и другие виды притворства, позволяющие животным выжить. Отказ от этого вида оружия — не что иное, как добровольное разоружение в одностороннем порядке, которое позволяет противной стороне лучше разглядеть поле боя, — понятно, что такое преимущество может стать залогом победы. А в том, чтобы проиграть войну, нет ни доблести, ни добродетели. Проигрыш — отнюдь не признак высокой морали.

Со схожими проблемами мы сталкиваемся и в повседневной жизни. Мы, люди, — существа общественные, наше благополучие, а порой сама жизнь зависит от способности понимать, о чем думают окружающие и каковы их намерения. Но нам не дано проникнуть в чужие головы, поэтому приходится читать внешние знаки: мы судим о людях по их поведению, внешним проявлениям. Мы анализируем чужие слова и поступки, стараясь понять, чего можно ожидать в будущем. Мы изучаем взгляды, интонации, жесты, которые кажутся нам полными значения. Мы ломаем себе голову в попытках разгадать, о чем это может свидетельствовать. Что бы ни делал человек в обществе — все это знаки, показывающие его в определенном свете, свидетельствующие о нем, характеризующие его намерения с той или иной стороны. В то же время каждый из нас помнит, что на него устремлены тысячи глаз, которые, в свою очередь, прощупывают нас, изучают, пытаются понять. Это противоборство — кто кого — не имеет конца. Если окружающие догадаются, что мы собой представляем, сумеют предсказать, как мы поступим, а мы не знаем, каковы их намерения, значит, у них есть неоспоримое преимущество и рано или поздно счет будет не в нашу пользу. Вот поэтому мы с молодых ногтей учимся хитрить, лукавить, прибегать к обману — говорим людям то, что они хотели бы от нас услышать, скрываем свои истинные мысли, предпочитаем утаить правду и вводим окружающих в заблуждение, чтобы произвести на них впечатление лучше. Часто все это мы проделываем совершенно неосознанно.

Итак, внешняя видимость имеет огромное значение, а обман неизбежен. Вам необходимо облагородить, возвысить свою игру — это действительно важно. Ваши обманы должны стать более тонкими, продуманными, искусными. Направлять людей в нужное русло, маскируя при этом свои уловки, заставлять их воспринимать вас так, как это выгодно вам и только вам, видеть именно те знаки, которые вы намерены им передать, — для этого потребуется определенная сила. Здесь многое можно почерпнуть в военном искусстве дезинформации, основанном на непреходящих законах психологии. Оно как нельзя лучше приложимо к нашим повседневным ситуациям, к боям и сражениям обыденной жизни.

Для того чтобы овладеть этим искусством, нужно первым делом осмыслить его значение и научиться извлекать удовольствие из этой игры образами — как если бы вы снимали кино.



Важным результатом этой стратегии является расточение ресурсов, нагнетание неуверенности и пораженческих настроений, насаждение тотального недоверия. Она усиливает смятение и беспорядок, лишая организацию прочности, устойчивости, способности к адаптации, ценностей и идеалов, способности реагировать. Главное в такой стратегии, говорит [полковник Джон] Бойд, не столько обман (появление фальшивого приказа), сколько неопределенность (сомнение в самой реальности). Лучше скомбинировать факт и фикцию, если хотите создать у противника ощущение неопределенности, поскольку такое сочетание порождает больше сомнений, требует больше времени на то, чтобы во всем разобраться, вызывает больше вопросов, нежели обычная дезинформация. В качестве примера он приводит историю о группе немцев, которым после высадки союзнических сил в Нормандии удалось украсть несколько комплектов американской военной формы и угнать джипы. Они ездили по французской провинции, меняя дорожные знаки, чтобы запутать союзников. Однако американцы заметили, что знаки попросту развернуты в обратную сторону, так что ориентироваться стало несложно. Насколько эффективнее могли сработать немцы, если бы поворачивали не все знаки, а, например, только треть или половину, — тогда у американцев действительно возникли бы серьезные затруднения. Породив неуверенность в точности указателей и заставив противника тратить лишнее время на выяснение направления, они могли добиться куда более заметных результатов, чем поступая одинаково и предсказуемо со всеми указателями.

ГРАНТ ХАММОНД  
«ВОЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ», 2001

**Фальшивый фасад.** Это древнейшая военная хитрость. Изначально она основывалась на том, чтобы выглядеть в глазах неприятеля слабее, чем на самом деле. Полководец, например, мог изобразить отступление, бегство, приготовив западню для врага, который бросался вдогонку. Это была излюбленная тактика Сунь-цзы. Видимость слабости часто позволяет выявить агрессивную сущность окружающих, когда они, забыв об осторожности и выношенных планах, бросаются в эмоциональную, яростную атаку. Когда перед Аустерлицем Наполеон оказался в меньшинстве, да еще в уязвимой позиции, он намеренно демонстрировал признаки испуга, растерянности. Вражеские армии оставили свои сильные позиции, чтобы, воспользовавшись его слабостью, напасть, — и попали в западню. Так он одержал величайшую из своих побед.

Контролировать свои эмоции, управлять лицом, тем фасадом, который вы предъявляете миру, — навык наиважнейший. Люди всего

непосредственнее реагируют на то, что они видят, на то, что открывается их взору. Если вы производите впечатление человека умного — если вы кажетесь хитрецом, — они принимают защитную стойку. Теперь обмануть их невозможно. Вместо этого необходимо предъявить им фасад, который спровоцирует на противоположную реакцию. Лучшая маска в этом случае — слабость, она заставит противника невольно ощутить свое превосходство, так что соперники могут либо проигнорировать вас (а быть незамеченным временами очень выгодно), либо, поддавшись искушению, повести себя агрессивно в самый неподходящий (для них) момент. В конце концов, когда они ввяжутся в дело, им придется-таки убедиться, что вы отнюдь не слабы, но будет уже поздно,

В сражениях повседневной жизни часто имеет смысл показать окружающим, что вы лучше, чем есть на самом деле, — умнее, сильнее, компетентнее. Это даст вам возможность перевести дух и добиться своего. Один из вариантов этой стратегии, когда миру являют добродетель, честность и прямолинейность, разумеется кажущиеся, нередко с успехом применяют политики. Эти качества вовсе не признаки слабости, но в данном случае они служат той же цели: рассеять подозрения окружающих. В такой ситуации, однако, важно не быть пойманным с поличным на каком-то неблагоприятном поступке. Репутация лицемера отбросит вас далеко назад от намеченной цели. С таким клеймом о военных хитростях можно забыть.

Старайтесь, чтобы фасад, который вы являете миру, в реальности был диаметрально противоположен вашему истинному лицу, — такие уловки были в чести у стратегов во времена Древнего Китая. Если вы готовы атаковать, покажите, что вы несобраны, совершенно неподготовлены к бою или настолько успокоились и расслабились, что вам не до заговоров и войн. Создайте видимость дружелюбия. Так вы сможете лучше контролировать свой фасад и оттачивать способность держать соперника в неведении.

Господь сказал Иисусу: не бойся и не ужасайся; возьми с собою весь народ, способный к войне, и, встав, пойдя к Гаю; вот, Я предаю в руки твои царя Гайского и народ его, город его и землю его; сделай с Гаем и царем его то же, что сделал ты с Иерихоном и царем его, только добычу его и скот его разделите себе; сделай засаду позади города. Иисус [...] встал, чтобы идти к Гаю, и выбрал Иисус тридцать тысяч человек храбрых, и послал их ночью, и дал им приказание и сказал: смотрите, вы будете составлять засаду у города позади

города; не отходите далеко от города и будьте все готовы; я и весь народ, который со мною, подойдем к городу; и когда [жители Гая] выступят против нас, как и прежде, то мы побежим от них; они пойдут за нами, так что мы отвлечем их от города; ибо они скажут: «бегут от нас, как и прежде»; когда мы побежим от них, тогда вы встаньте из засады и завладейте городом, и Господь Бог ваш предаст город в руки ваши; когда возьмете город, зажгите город огнем, по слову Господню сделайте; смотрите, я повелеваю вам. [...] Когда увидел это царь Гайский, тотчас с жителями города, встав рано, выступил против Израиля на сражение, он и весь народ его, на назначенное место пред равниною; а он не знал, что для него есть засада позади города [его]. Иисус и весь Израиль, будто пораженные ими, побежали к пустыне; а они кликнули весь народ, который был в городе, чтобы преследовать их, и, преследуя Иисуса, отделились от города; в Гае и Вефиле не осталось ни одного человека, который не погнался бы за Израилем; и город свой они оставили отворенным, преследуя Израиля. [...] Сидевшие в засаде тотчас встали с места своего и побежали [...] вошли в город и взяли его и тотчас зажгли город огнем. Жители Гая, оглянувшись назад, увидели, что дым от города восходил к небу. И не было для них места, куда бы бежать — ни туда, ни сюда; ибо народ, бежавший к пустыне, обратился на преследователей. Иисус и весь Израиль, увидев, что сидевшие в засаде взяли город, и дым от города восходил [к небу], возвратились и стали поражать жителей Гая. [...]

НАВ. 8:1—8, 14—17, 19—21

Ложная атака. Речь пойдет еще об одном ухищрении; известное еще в глубокой древности, оно не утратило своего значения до наших дней. Более того, это, возможно, самая распространенная военная хитрость всех времен и народов. Если врагу известно, что вы собираетесь напасть в пункте А, он подтягивает туда все свои силы и постарается не пропустить вас. Допустим, перед сражением вам удастся скрыть свои истинные намерения и враг не заметит, как вы концентрируете свои войска у пункта А. Однако в ту же минуту, как вы начнете атаку, он со всех сторон устремится на защиту своих позиций. Единственный выход — направить свою армию к пункту В, но еще лучше двинуть в указанном направлении лишь несколько отрядов, а основную часть армии придержать в укрытии рядом с истинной целью. Чем отвечает неприятель? Он перебрасывает хотя бы часть своей армии к пункту В, чтобы защищать его. Прodelайте то же с пунктами С и D, и врагу придется разбросать свои войска по всей карте.

Суть этого тактического приема в том, что армия действительно передвигается, — это не слова, не слухи и не дезинформация. Противник не может позволить себе роскошь гадать, обманывают его или нападение

неизбежно: если не угадает, последствия могут быть трагическими. Поэтому волей-неволей ему в любом случае приходится прикрывать пункт В. Как бы то ни было, если войска движутся в определенном направлении, игнорировать это невозможно, а это означает, что приходится тратить время и силы. Ложная атака, таким образом, позволяет рассеять силы неприятеля и при этом держать его в неведении относительно ваших истинных намерений — такова мечта любого полководца.

Ложная атака остается незаменимым тактическим приемом и в мирной жизни, когда необходимо сберечь силы и скрыть свои намерения. Если вы хотите ослабить оборону противника в том месте, где готовите атаку, следуйте военному образцу и совершайте реальные действия, направленные на цель, которая в действительности вас не интересует. Пусть все видят, что вы расходуете силы и время, направляя их в определенный пункт, — это намного убедительнее, чем если бы вы просто говорили об этом. Деятельность обладает в глазах окружающих ощутимым весом, она выглядит настолько реальной, что вывод напрашивается сам собой — это и есть ваша истинная цель. Тем самым вы отвлекаете внимание от своих задач; оборона противника теперь рассредоточена и ослаблена.

**Камуфляж.** Умение сливаться с окружающей средой — одна из самых устрашающих форм обмана на войне. В Новое время эта способность получила особое развитие в азиатских армиях: в ходе Второй мировой войны американские солдаты были поражены умением неприятеля — японцев — возникать из ниоткуда, быть совершенно невидимыми на местности, там, где шли боевые действия. Обшив шлемы и одежду травой, ветвями и листьями, японцы незаметно продвигались вперед, а когда обнаруживали себя, было уже поздно. Точно так же американцы не могли различить и японские орудия: стволы либо прятались в естественных расщелинах в скалах, либо были прикрыты камуфляжной сеткой.

Северовьетнамцы столь же хорошо владели искусством маскировки, вооруженные люди прятались в туннелях и землянках — в решающий момент они буквально вырастали из-под земли. Кроме того, они смешивались с гражданским населением и были неотличимы от крестьян. Оставаться невидимым для противника до тех пор, пока ему будет поздно что-либо предпринять, — действенный способ оказывать решающее давление, подчинить себе его видение ситуации.

Стратегию камуфляжа можно использовать в мирной жизни двумя способами. Во-первых, всегда полезно уметь сливаться с социальным фоном, особо не выделяться, не привлекать к себе внимания до тех пор, пока вы сами не захотите этого. Пока вы разговариваете и держитесь нейтрально, так же как большинство окружающих, подражаете им, сливаясь с толпой, вас невозможно раскусить, догадаться по поведению о каких-то ваших отличительных особенностях. (Встречают и судят преимущественно по одежке — если человек одет и держится как бизнесмен, значит, он наверняка и есть бизнесмен.) Это развязывает вам руки, вы можете свободно действовать, оставаясь незамеченным. Подобно кузнечiku в траве, вы неотличимы от окружающей среды — прекрасная защита, особенно когда вы слабы и хотите справиться с силами. Во-вторых, если вы готовитесь к атаке и начинаете с того, что затаиваетесь, не подавая признаков активности, то в результате атака окажется внезапной, а это усилит ее многократно.

**Убаюкивающая схема.** Согласно Макиавелли, людям свойственно мыслить шаблонами. Им нравится, когда события соответствуют их ожиданиям, потому стараются заранее втиснуть их в шаблоны или схемы. Дело в том, что схемы, пусть даже самые примитивные, успокаивают нас видимостью порядка. Шаблонное мышление — отличная почва для обмана, для использования стратегии, которую Макиавелли называл «акклиматизацией»: вы намеренно создаете определенные схемы, чтобы заставить неприятеля поверить, будто он понимает, каким будет ваш следующий шаг. Представьте, вы добились своего: неприятель убежден, что может предугадать ваши действия, он расслабляется — и вы получаете возможность действовать беспрепятственно, обманывая ожидания противника, ломая схемы, захватывая его врасплох.

В 1967 году во время Шестидневной войны израильтяне нанесли арабам стремительное и сокрушительное поражение. Тем самым они подтвердили все свои прежние представления о войне с арабами: у них отсутствует дисциплина, оружие устарело, да и стратегии не отличаются новизной. Спустя шесть лет президент Египта Анвар Садат сыграл на этом предвзятом мнении, он всячески его поддерживал, давая понять, что его в его армии, которая так и не оправилась от удара, нанесенного в 1967-м, царит беспорядок, а он к тому же испортил отношения с советскими покровителями. Когда Египет и Сирия напали на Израиль в 1973 году во

время праздника йом-кипур, для израильтян это оказалось неожиданностью. Садат перехитрил их, застигнув врасплох.

Эту тактику можно использовать в самых разнообразных ситуациях, настолько она многогранна. Стоит окружающим почувствовать, что вы их провели, они будут настороженно ожидать нового подвоха, но люди обычно думают, что на сей раз вы попытаетесь выдумать что-то новенькое. Никто, говорят они себе, не станет повторять дважды один и тот же трюк, не настолько же вы глупы, чтобы поступить так. Вот теперь-то самое время именно так и поступить, ведь эффективно всегда то, что происходит вопреки ожиданиям противника. Вспомните пример из рассказа Эдгара Аллана По о похищенном письме: если вы хотите получше спрятать нечто, положите это на самое видное место, потому что там никто искать не станет.

Принцип этот применим также и в других обстоятельствах, но с той же целью — добиться, чтобы человек вел себя естественно, не зная, что в действительности ему отведена роль дезинформатора. В качестве примера можно привести операцию «Человек, которого никогда не было», относящуюся ко Второй мировой войне, — в ее ходе дипкурьер высокого уровня передал секретные документы, содержавшие дезинформацию относительно готовящегося вторжения на Средиземном море (точнее, на побережье Испании). Британскому атташе в Испании «конфиденциально» сообщили, что были утеряны документы огромной важности и что ему следует поэтому тайно проверить содержимое портфеля дипкурьера. Атташе, таким образом, сыграл свою роль по передаче дезинформации весьма достоверно, поскольку сам был полностью уверен, что дело так и обстояло на самом деле.

Жиль ПЕРРО «СЕКРЕТЫ дня „Д“», 1965

**Внедренная дезинформация.** Люди склонны скорее поверить тому, что видят собственными глазами, нежели тому, о чем им рассказывают. Они скорее поверят тем сведениям, которые добывают сами, нежели тем, что им подсовывают. Если вы передаете дезинформацию через подставных лиц, на нейтральной территории, то у противника, когда он доберется до нее, создается впечатление, будто он докопался до истины самостоятельно. Чем больше усилий придется ему приложить, чтобы получить эту информацию, тем глубже его вера в себя.

Во время Первой мировой войны немцам и англичанам пришлось сражаться не только в Европе, но и в Восточной Африке, где у обеих сторон имелись колонии. От английской разведки за одну из операций

отвечал полковник Ричард Мейнхерцхаген, а его самым серьезным соперником с немецкой стороны был некий высокообразованный араб. В обязанности Ричарда Мейнхерцхагена входило снабжение немцев дезинформацией, и он пытался любыми способами обмануть араба, но все старания, казалось, ни к чему не приводили — силы разведчиков были равны. В конце концов Мейнхерцхаген отправил сопернику письмо. Он благодарил араба за службу в качестве двойного агента и за все те ценные сведения, которые тот передал английской разведке. К письму была приложена солидная сумма денег. Доставку письма англичанин поручил самому неопытному из своих агентов. Надо ли говорить, что немцы перехватили его по дороге и обнаружили письмо. Английский агент под пытками сознался, что письмо подлинное, да он и сам считал, что это правда: Мейнхерцхаген не посвящал его в свои планы. Агент не притворялся, тем правдоподобнее все выглядело. В результате немцы немедленно расстреляли араба.

#### ШЕДЕВР ПРЕДАТЕЛЯ

Выдвинуть серьезное обвинение против своего соучастника, упрекнув его, что тот собирается предать, причем сделать это как раз в тот момент, когда сам совершаешь предательство. Это — настоящий шедевр злого умысла, ведь он заставляет другого заботиться о себе, вынуждает его, следовательно, какое-то время вести себя совершенно открыто, дабы избежать подозрений, а тем временем у истинного предателя руки развязаны.

Фридрих Ницше

«ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ, СЛИШКОМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ», 1886

Каким бы искусным обманщиком вы ни были, невозможно быть совершенно естественным, когда лжешь. Изо всех сил стараясь казаться правдивым, вы добьетесь лишь того, что ваши усилия будут замечены и вас выведут на чистую воду. Вот почему гораздо эффективнее распространять дезинформацию через людей, которым неизвестна правда: через тех, кто верит в вашу ложь. Используя двойных агентов такого рода, всегда имеет смысл поначалу подбросить им какие-нибудь достоверные сведения — необходимо, чтобы эти люди заслужили доверие у разведки противника. После того как ваши агенты зарекомендуют себя, можете беспрепятственно передавать через них все что вам угодно.

Тени внутри теней. Обманные маневры подобны теням, отбрасываемым намеренно: неприятель воспринимает их так, словно это нечто прочное и реальное, а это само по себе уже ошибка. Однако в мире, где царит

изоощренная конкуренция и обеим сторонам известны правила игры, бдительный враг может и не схватить наживку, поняв, что это всего лишь тень, отброшенная вами. Следовательно, приходится совершенствовать искусство обмана, поднимать его на новый уровень, научиться отбрасывать тени в тених, чтобы противник уже не мог отличить вымысел от действительности. Все выглядит двусмысленным, неопределенным, вы напускаете столько туману, что, даже если вас и подозревают в обмане, это не имеет никакого значения — правду невозможно отделить от выдумки, так что подозрительность не приносит неприятелю ничего, кроме мучений. Тем временем, пытаясь разгадать вас и понять ваши намерения, он только теряет драгоценное время.

В годы Второй мировой войны, во время боевых действий в Северной Африке, английский лейтенант Дадли Кларк занимался дезинформацией. Одним из его тактических приемов было изготовление декораций — бутафорских танков и артиллерийских орудий, — для того чтобы немцы не могли правильно оценить численность и дислокацию английских воинских частей. На снимках, сделанных с высоты самолетами-разведчиками, бутафорский реквизит выглядел как настоящие боевые единицы. Особенно хорошо срабатывали фальшивые самолеты, сделанные из дерева, — Кларк обустроивал целые поддельные аэродромы, заставленные рядами таких игрушек. Однажды Кларка вызвал к себе встревоженный офицер разведки и сообщил, что немцы нашли, кажется, способ отличать фальшивки от настоящих аэропланов: они попросту искали на увеличенных фотографиях деревянные подпорки, на которые опирались крылья бутафорских самолетов. Нужно немедленно прекратить использовать фальшивки, заключил офицер. Но Кларк, истинный талант в своем деле, предложил кое-что получше: установить подпорки и под крылья настоящих боевых самолетов. Бутафорские самолеты долго водили немцев за нос, но те все же распознали обман. Теперь же Кларк поднял игру на более высокий уровень: неприятель в принципе не имел возможности отличить фальшивое от реального — и ничего не мог с этим поделать.

Агамемнон отправил Одиссея во Фракию на поиски провианта, и, когда тот вернулся с пустыми руками, Паламед, сын Навплия, выбранил его за нерасторопность и трусость. «В том нет моей вины, — воскликнул Одиссей, — что было не сыскать ни зернышка! Если бы вместо меня Агамемнон отправил тебя, то и ты не добился бы большего». Паламед принял вызов, не мешкая отправился он в плавание и вскоре вернулся с полным кораблем зерна... Одиссей



мучительно размышлял над случившимся. Спустя несколько дней он придумал, как отомстить Паламеду, ибо честь его была задета. Он сообщил Агамемнону: «Боги предупредили меня в сновидении, что готовится измена: лагерь нужно на один день и ночь перенести в другое место». Агамемнон немедленно стал отдавать приказания, а Одиссей тем временем тихонько зарыл в землю под шатром Паламеда мешок золота. После этого он заставил одного из пленников-фригийцев написать письмо, будто бы от Приама Паламеду, в котором говорилось: «Золото, что я послал тебе, — это плата, которую ты запросил за то, что выдашь местоположение лагеря греков». Приказав пленнику передать это письмо Паламеду, Одиссей убил его прямо рядом с лагерем, прежде чем тот успел доставить послание. На другой день, когда армия вернулась на старое место, кто-то обнаружил труп пленника и передал Агамемнону письмо. Паламеда судили военным судом, и, когда он стал с жаром отрицать, что получал золото от Приама ли или от кого другого, Одиссей предложил обыскать его палатку. Золото нашли, и Паламеда забросали камнями всей армией как предателя.

РОБЕРТ ГРЕЙВЗ  
«ГРЕЧЕСКИЕ МИФЫ». Т. 2, 1955

Если вы стараетесь сбить противника с толку, лучше не прибегайте к откровенному обману — постарайтесь напустить туману, состряпать нечто неопределенное, размытое, труднораспознаваемое. Обман может быть разоблачен, и неприятель получит возможность использовать это открытие в своих интересах. Особенно скверно, если вы ни о чем не догадаетесь и будете уверены, что продолжаете водить противника за нос. Вы окажетесь в положении дважды околпаченного. Предложив же нечто сомнительное, допускающее двоякое толкование, представив все размытым, неясным, вы не даете возможности вскрыть обман. Неприятель просто заблудится в пелене неопределенности, где правда и ложь, добро и зло — все слито воедино, и невозможно определить, где заканчивается одно и начинается другое.

ОБРАЗ: Туман.

*В тумане все размыто, невозможно определить форму и цвет предметов. Научитесь напускать его, и вы освободитесь от испытующих взглядов противника; у вас появится пространство для маневра. Вы точно знаете, куда направляетесь, в то время как враг блуждает в потемках, заходя все дальше в туман.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Тот, кто в совершенстве владеет искусством боя, путает соперника обманными движениями, сбивает его с толку ложными сведениями, заставляет расслабиться, скрывая свою силу... забивает ему уши путанными приказами и сообщениями, слепит ему глаза, разворачивая свои знамена и вымпелы... расстраивает военные планы, подбрасывая искаженные факты.

Тоу Би Футан.

«ЗАМЕТКИ О ВОЙНЕ УЧЕНОГО ДИЛЕТАНТА» (XVI в.)

## ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Очень опасно попасться на обмане. Если вы не догадаетесь, что ваша игра раскрыта, то теперь уже враги начнут снабжать вас дезинформацией. Они передадут вам больше лживых сведений, чем получают от вас, вам грозит стать игрушкой в их руках. Если же разоблачение происходит публично, это наносит непоправимый урон вашей репутации, а то и хуже: за шпионаж карают строго. Поэтому вам нужно пользоваться этим оружием с крайней осторожностью, посвящая в обман по возможности меньшее число людей, чтобы избежать утечки информации. Обязательно оставляйте себе путь к отступлению, легенду, которая может защитить вас в случае провала. Будьте предельно осторожны, чтобы не пристраститься к обману, к той власти, которую он приносит. Ложь не должна стать для вас самоцелью; пользуйтесь ею лишь как средством, подчиненным основной стратегии, никогда не выпускайте ситуацию из-под контроля. Если вас уже знают как обманщика, станьте для разнообразия честным и искренним. Это собьет окружающих с толку — они будут теряться в догадках, как вас понимать, так что сама ваша честность превратится в высочайшую форму обмана.

Видимость и хитрость, будучи применены искусно, неизбежно позволяют ловить людей на крючок, даже если люди смутно ощущают за открытой наружностью скрытый умысел. Когда ловушки расставлены и противник в них попадает, вы выигрываете, позволяя им влезть в капкан. Для тех же, кто не попал в заготовленную западню, у вас наготове несколько других. Тогда, даже если соперник не попался на вашу удочку с первого раза, на самом деле он все равно попался.

Ягиу Муненори (1571–1646)

«СЕМЕЙНАЯ КНИГА

ОБ ИСКУССТВЕ ВЕДЕНИЯ ВОЙНЫ»

## **Делай то, чего меньше всего ожидают: стратегия очевидного — невероятного**

Люди ожидают от вас поведения, которое оправдывало бы их ожидания, подтверждало хорошо знакомые схемы. Ваша задача как стратега — опрокинуть традиционные представления. Поразите их, пусть хаос и непредсказуемость, которых они всеми силами пытаются избежать, проникнут в их мир, приведя к растерянности. В этом случае линия обороны противника рухнет, открывая наиболее уязвимые точки. Вначале сделайте что-нибудь обычное, ординарное, соответствующее представлению о вас, а затем ошеломите всех своей экстраординарностью. Непредсказуемость служит мощным усилителем страха. Ни в коем случае не полагайтесь на уловки — пусть и необычные, — которыми вы уже пользовались. Во второй раз к ним уже будут готовы. Порой самое обычное оказывается экстраординарным только потому, что этого от вас не ожидали.

## НЕТРАДИЦИОННАЯ ВОЙНА

Тысячи лет назад военачальники — прекрасно понимающие, как много поставлено для них на карту в войне, — искали всяческие способы добиться преимущества для своей армии. Особо хитроумные из них изобретали новаторские боевые порядки, а кое-кто и нетрадиционные способы использования кавалерии или пехоты: любые изменения в тактике могли принести армии преимущество на поле брани. Если неприятель не ожидал столкнуться ни с чем подобным, это позволяло застать его врасплох, внести смятение в его ряды. Армия, которой удавалось добиться преимущества за счет внезапности и натиска, имела хорошие шансы на победу, а то и на череду славных побед.

Противники, однако, тоже не сидели сложа руки, они старались изобрести защиту против новых стратегий, какими бы изощренными те ни были, — и часто находили эту защиту поразительно быстро. В результате то, что единожды приносило блистательный успех за счет новизны и неожиданности, вскоре переставало срабатывать и становилось, по сути, банальностью. Кроме того, неприятель, вынужденный обороняться, становился еще более изобретательным, теперь приходила его очередь выдумать что-то новое, необычное и порой эффективно пугающее. И так без конца, этот цикл неизменно повторялся. Война во все времена не знала пощады: ничто надолго не остается новым. Приходится изобретать — или погибнешь.

В XVIII столетии ничто не могло сравниться с тактическими приемами прусского короля Фридриха Великого. Чтобы превзойти его блистательные успехи, французские теоретики войны разрабатывали радикально новые идеи, которые в результате были опробованы Наполеоном Бонапартом. В 1806 году Наполеон разбил пруссаков — которые все еще продолжали пользоваться устаревшими наработками Фридриха Великого — в сражении под Йеной и Ауэрштедтом. Пруссакки почувствовали себя опозоренными; теперь наступила их очередь искать новые идеи. Они досконально изучили победы Наполеона, выяснили причины успеха, восприняли его лучшие стратегии и развили их, заложив основание германского Генерального штаба. Эта обновленная прусская армия сыграла громадную роль в поражении Наполеона при Ватерлоо и продолжала доминировать на европейской военной сцене на протяжении десятилетий.

В наше время неотступная потребность обойти соперника, противопоставить ему что-то новое и непривычное обернулась грязной войной. Утрачивая представления о чести и нравственных принципах, которые в прошлом ограничивали (хотя бы в определенной степени) действия полководцев, современные армии постепенно свыкаются с мыслью о том, что им все можно, все дозволено. Партизанская война и террористические акты известны с древнейших времен; теперь они не просто получили широкое распространение, но и стали более изощренными. Пропаганда, дезинформация, психологическая война, обман и политические средства ведения войны — все это стало активными составляющими любой стратегии в современной нетрадиционной кампании. Обычно встречная стратегия разрабатывается для того, чтобы подняться и превзойти новейшие достижения противоборствующей стороны, но в грязной войне она нередко заключается в том, чтобы опуститься на уровень противника и вышибить клин клином. Неприятель отвечает на это тем, что погружается на еще более грязный уровень, — так и развивается эта война по нисходящей спирали.

Подобная динамика особенно четко проявляется на войне как таковой, однако затрагивает она все аспекты, все сферы человеческой деятельности. Если вы занимаетесь политикой либо бизнесом и ваши конкуренты разработали новую стратегию, вам надлежит адаптировать ее к своим целям или, что предпочтительнее, превзойти ее. В этом случае их некогда новаторская тактика станет привычной и, соответственно, утратит свою ценность. Мир, в котором мы живем, настолько пропитан соревновательным духом, что одна из противоборствующих сторон рано или поздно приходит к идее применить какой-то грязный прием, что-то, что прежде считалось неприемлемым, выходящим за рамки правил приличия. Те же, кто пытается отказаться от движения по этой спирали — кому не позволяет участвовать в этом честность или гордость, — оказываются в чрезвычайно невыгодном положении; вам буквально навязывают участие в этой грязной войне.

Та же спираль правит не только в политике или бизнесе, но и в современной масс-культуре, с ее отчаянным стремлением к новизне, желанием продемонстрировать нечто шокирующее и необычное ради того, чтобы любой ценой привлечь внимание и добиться минутного признания. В ход идет все что угодно. Скорость процесса увеличивается в прогрессии; то, что считалось неприемлемым в искусстве всего несколько лет назад,

сейчас выглядит как безнадежная банальность и конформистская преснятина.

Все то, чего неприятель меньше всего ожидает, удастся лучше всего. Если он полагает, что будет в безопасности за горной цепью, которую считает непреодолимой, а вы перейдете эти горы по дорогам, ему неизвестным, он будет захвачен врасплох. Если же в этот момент на него надавить, у него не будет времени, чтобы оправиться от испуга. Точно так же, если он укрывается за рекой, охраняя переправы, а вы найдете выше или ниже по течению неизвестный ему брод, этот сюрприз ошеломит его и приведет в смятение.

Фридрих Великий (1712–1786)

Сами представления о неприемлемом меняются со временем, но законы, согласно которым применение неприемлемого приносит успех (а они основаны на элементарной психологии), никогда не устаревают. Выведены они на основании истории войн. Почти две с половиной тысячи лет назад великий китайский стратег Сунь-цзы выразил сущность этих законов, рассуждая в своем трактате о военном искусстве, о заурядных и незаурядных средствах ведения сражений. Прделанный им анализ абсолютно актуален и приложим к современной политике и культуре. Применим в той же мере, что и к войне, будь то чистой или грязной. Разобравшись в сущности нетрадиционной войны, вы сможете использовать ее принципы в повседневной жизни.

Эти базовые принципы — всего их четыре — выкристаллизовались в результате деятельности великих практиков военного искусства.

**Действуй за пределами опыта неприятеля.** Принципы ведения войны основаны на прецедентах: на протяжении веков складывался своеобразный канон стратегий и контрстратегий, и, поскольку война так опасно хаотична, стратегам и полководцам приходилось пользоваться этими законами за неимением чего-то иного. Происходящее в настоящем они рассматривали сквозь фильтр событий, имевших место в прошлом. Однако те полководцы, армии которых потрясали основы мира, находили способы действовать в обход норм и канонов, а следовательно, за пределами компетентности и опыта неприятеля. Это ввергает противника в смятение, сеет хаос в его рядах, так что он теряет способность ориентироваться, не может приспособиться к новым правилам игры и терпит поражение.

Ваша задача как стратега состоит в том, чтобы лучше узнать неприятеля и в нужный момент применить это знание для разработки стратегии, выходящей за рамки его опыта. Не исключено, что противник может быть наслышан о новой стратегии или читать о ней, но это мало что значит по сравнению с его личным опытом — а в эмоциональной сфере доминирует именно опыт, который и определяет реакции. Когда германская армия вступила во Францию в 1940 году, французы уже знали о стратегии блицкрига, им было известно о вторжении в Польшу, случившемся годом раньше. Однако они не испытывали ничего подобного на собственном опыте и не сумели противостоять натиску врага. Важно помнить, однако, что после того, как стратегия уже применена и уже стала частью опыта противника, она не будет столь же эффективна при вторичном применении.

**Превращай обычное в незаурядное.** Согласно Сунь-цзы и другим стратегам Древнего Китая, незаурядные, из ряда вон выходящие поступки не обладают силой сами по себе: важно, чтобы они развивались из чего-то обыденного и привычного. Необходимо смешивать одно с другим: приковать внимание неприятеля к каким-то банальным действиям по устоявшейся схеме — именно этого от вас и ждут. Когда бдительность неприятеля убавлена, нанесите молниеносный удар, покажите свою силу, применив ее под неожиданным углом. Выйдя за рамки предсказуемого, удар окажется вдвое эффективнее.

Сделай обманное движение, не выдавая его за настоящее, и преврати его в настоящее после того, как соперник поверит в то, что оно обманное.

«36 ВОЕННЫХ СТРАТЕГИЙ  
ДРЕВНЕГО КИТАЯ»

Неожиданный маневр, смутивший врага, перейдет, однако, в разряд ожидаемых при втором и тем более третьем применении. Поэтому преисполненный коварства полководец вспомнит о прежней, уже забытой стратегии, которой пользовался раньше, привлекая внимание неприятеля, и выберет именно ее для главного удара — возможно, это станет для неприятеля самой большой неожиданностью. Таким образом, обычное и необычное приносят победу только в том случае, когда их применяют поочередно, когда, сменяя друг друга, они образуют постоянно

раскручивающуюся спираль. Это правило вполне применимо и к культуре, а не только к войне: для того чтобы привлечь внимание, вам необходимо создать нечто новое, но если ваш шедевр никак не связан с обычной жизнью, его будут воспринимать не в контексте следующего, более высокого витка культуры, а как простое чудачество. То, что действительно поражает, что свежо и необычно, вырастает на почве привычного. Взаимопроникновение обыденного и экстраординарного — эти слова выражают квинтэссенцию сюрреализма.

**Действуй наобум.** В нашем мире, внешне благопристойном и лощеном, сквозь блестящую поверхность просвечивают изрядный беспорядок и абсурд — это касается как всего общества, так и отдельных личностей. Вот почему мы так отчаянно бьемся, стараясь поддержать порядок, вот почему те, кто ведет себя иррационально и непредсказуемо, вызывают опасения и страх. Не в силах предугадать, чего можно ждать от них в следующую минуту, мы стараемся держаться от них подальше — так спокойнее, лучше не иметь дела с теми, кто вносит в нашу жизнь хаос. С другой стороны, такие люди могут внушать своего рода опасливое восхищение и интерес, и это понятно: ведь втайне каждый мечтает о таком вот опасном, но захватывающем плавании по морю непредсказуемого. В древности в безумцах видели людей, одержимых божественной силой; рудименты этого отношения сохранились и до наших дней. Любому великому полководцу и стратегу присуща крупинка такого божественного безумия.

Секрет успеха в том, чтобы научиться держать это качество под строгим контролем. В случае необходимости вы можете намеренно, по своей воле, вести себя иррационально. Главное — не перегнуть палку: не остановившись вовремя, вы рискуете стать заложником своего поведения. Не нужно переходить границы, достаточно и легкого намека на безумие, чтобы вывести окружающих из равновесия и заставить их теряться в догадках — что он выкинет в следующий раз? Потом для разнообразия смените это поведение на вполне заурядное, на не выходящее за рамки привычного — и никакой системы, будто вы бросаете кости, чтобы решить, как вести себя дальше. Демонстрируя свою необычность лишь время от времени, меняя линию поведения почти наугад, даже легче добиться цели и вызвать у людей желаемую реакцию — испуг или боязливое восхищение. Непредсказуемость обычно оказывает глубокое воздействие. Взгляните на такое поведение и как на своего рода



терапию — возможность время от времени побаловать себя необычностью, отдохнуть от угнетающей потребности всегда выглядеть нормальным.

**Следи, чтобы колеса крутились без остановки.** Нешаблонный, нестандартный подход характерен в первую очередь для молодых людей, которым неинтересно и неуютно в рамках традиции и которые испытывают громадное удовольствие, ломая сложившиеся стереотипы. Опасность заключается в том, что с возрастом мы начинаем больше ценить комфорт и предсказуемость, утрачивая вкус ко всему неординарному. Даже стратегический гений Наполеона со временем ослабел: он стал больше полагаться на численное превосходство и блестящее оснащение своей армии, нежели на новаторские стратегии, подвижность и маневренность. Как показала история, даже для такого великого полководца существует опасность с возрастом закоснеть и утратить живой дух стратегии. Вы должны изо всех сил бороться, противостоять процессу психологического старения в большей степени, чем старению физическому. Это не в пример важнее, ведь, пока ум наш полон планов, хитростей, тактических приемов и маневров, мы остаемся молодыми. Возьмите за правило время от времени менять устоявшиеся привычки и делать что-то противоположное тому, что вы делали на протяжении прошлых лет, чего все от вас ожидают. Объявите своего рода нетрадиционную войну самому себе, своему разуму, его устоявшимся схемам и шаблонам. Пусть колеса крутятся без передышки, пусть месят землю так, чтобы она комьями разлеталась в стороны, не оставляя места застою и косности.

*Нет человека настолько смелого, чтобы не испугаться чего-то неожиданного.*

Юлий Цезарь (100—44 до н. э.)

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

1. В 219 году до н. э. в Риме решили, что настала пора покончить с Карфагеном, который был источником постоянных неприятностей на Пиренейском полуострове, — там у обоих имелись свои колонии, примерно равные по размерам. Римляне объявили Карфагену войну и начали готовить армию для переброски в Испанию. Силами неприятеля в

Испании командовал молодой, двадцативосьмилетний полководец Ганнибал Барка.

Еще в походе римляне получили поразительное известие о том, что Ганнибал движется им навстречу, более того, что он уже перешел через опаснейший участок Альп в Северной Италии. Поскольку римляне и представить себе не могли, что неприятель способен атаковать с той стороны, там не оказалось ни одного гарнизона, поэтому Ганнибал беспрепятственно направился на юг, к Риму.

Армия его была не так уж велика: после тяжелейшего альпийского перехода остались в живых всего 26 тысяч солдат. А римляне, вместе с союзниками, могли выставить армию примерно в 750 тысяч человек; легионеры были не в пример лучше вымуштрованы и дисциплинированы, их боялись во всем окрестном мире. К тому же армии римлян уже случалось наносить поражение Карфагену в первой Пунической войне. Но армия, беспрепятственно продвигающаяся по Италии, захватила римлян врасплох, эта новость не могла не задеть их за живое. Легионеры кипели: они должны поставить дикарей на место, преподать им хороший урок.

Не теряя времени, легионы устремились на север, полные решимости расправиться с Ганнибалом. После нескольких небольших стычек римская армия, которой командовал консул Тиберий Семпроний Лонг, начала подготовку к генеральному сражению с карфагенянами у реки Требия<sup>3</sup>.

Ярость переполняла Семпрония, но еще больше в нем кипело честолюбие: он жаждал раздавить Ганнибала, чтобы благодарный Рим увидел в нем, безусловно талантливом полководце, своего спасителя. Но Ганнибал вел себя более чем странно. Его легкая кавалерия форсировала реку, готовясь вроде бы к сражению с римлянами, но затем отступила назад. Что это означает — они боятся римлян? Может, они способны лишь на мелкие вылазки, но не готовы принять настоящий бой? В конце концов Семпронию все это надоело, и он бросился вдогонку за отступавшими карфагенянами. Вся его армия — чтобы уж наверняка поразить врага — перебралась через реку с ледяной водой (время было зимнее). Это заняло несколько часов, и римляне страшно устали.

Наконец, две армии встретились немного западнее переправы.

Сначала, как и ожидал Семпроний, его вымуштрованные легионы действовали против карфагенян с явным перевесом. Но на одном фланге у римлян сражались галлы — и как раз туда Ганнибал неожиданно двинул группу боевых слонов, на спинах которых сидели лучники. Галлы,

большую часть жизни проводившие в своих племенах, никогда не видывали таких чудовищ; среди них поднялась паника, началось беспорядочное отступление. Одновременно с этим, внезапно, непонятно откуда, выросло подкрепление — две тысячи карфагенских воинов, до поры прятавшихся в прибрежных зарослях, напали на римлян с тыла. Легионеры сражались храбро и сумели вырваться из западни, приготовленной для них Ганнибалом, но тысячи погибли, утонув в ледяных водах Требии.

Битва сложилась ужасно, но на пути домой, в Рим, гнев и возмущение постепенно сменились беспокойством. Легионы поспешно перестроились и двинулись к Апеннинским горам в Центральной Италии, чтобы перекрыть легкопроходимые перевалы. Ганнибал, однако, снова обманул ожидания: он перевел свои войска через горы в самом неподходящем месте. Там никогда прежде не проходили армии, слишком опасны были болота, к которым выводил этот трудный путь. И все же Ганнибал рискнул — четыре дня его войска пробирались по зыбким топям, пока не выбрались на твердую почву. Затем, прибегнув к очередной, еще более хитроумной уловке, он добился полного разгрома римской армии при Тразименском озере (современная Умбрия). Теперь путь на Рим был свободен.

В Риме царила настоящая паника, наконец было принято решение, следуя древней традиции, избрать диктатора, который смог бы вывести страну из кризиса. Новый вождь Квинт Фабий Максим не мешкая отдал приказ о возведении стен вокруг Рима и мобилизации в армию, после чего в полном недоумении наблюдал за тем, как Ганнибал, не останавливаясь, направился в обход Рима на юг, к Апулии, плодороднейшему району Италии, опустошая местность.

Фабий, решивший в первую очередь защищать Рим, предложил совершенно новую стратегию: он направит легионы в горные районы, где кавалерия Ганнибала окажется беспомощной, и начнет против карфагенян партизанскую войну; тем самым он уничтожит их провиантские запасы и отрежет путь к отступлению. Любой ценой стараясь избежать прямого столкновения — оно было бы рискованным, учитывая, насколько сильный полководец стоит во главе противоборствующей армии, — он вконец изматает карфагенян и так добьется их поражения. Однако многие в Риме сочли стратегию Фабия слишком бесчестной и негуманной. Хуже всего было то, что Ганнибал, который тем временем продолжал свои опустошительные набеги в сельской местности, не тронул ничего из

многочисленных владений самого Фабия — это выглядело так, словно они действуют заодно. Фабий вызывал все большее недоверие и антипатию.

Сровняв Апулию с землей, Ганнибал перебрался в другую плодородную провинцию, Кампанию, к югу от Рима, — Фабий прекрасно знал эту местность. Решив, наконец, что нужно действовать, пока он у власти, диктатор задумал расставить ловушку: римские легионы были размещены на всех выходах из долины, на таком расстоянии друг от друга, чтобы в случае необходимости успеть прийти на помощь друг другу.

Ганнибал вошел в Кампанию через восточный горный проход Аллифа — а Фабий заметил, что карфагенский полководец никогда не покидает местность тем же путем, которым пришел. На всякий случай Фабий все же оставил отряд и в Аллифе, но в другие проходы он разместил намного более крупные подразделения. Теперь, думал он, зверь оказался в клетке. Рано или поздно припасы Ганнибала подойдут к концу, и ему придется прорываться. Диктатор приготовился ждать.

Вскоре Ганнибал направил кавалерию на север, вероятно, надеясь прорваться там через оцепление. Попутно он разорил все самые богатые имения. Фабий, казалось, видел его насквозь, понимал все хитрости: карфагенянин старается разозлить римлян и навязать им бой в удобном ему месте. Но Фабий хотел сам выбирать время и место схватки, играть по своим правилам и собирался принять бой только тогда, когда неприятель попытается вырваться из западни. Он понимал, что Ганнибал обязательно попытается прорваться на востоке, единственном направлении, где открывался выход в местности, неподвластные Риму.

Однажды ночью римские легионеры, охранявшие проход Аллифа, увидели нечто столь неожиданное, что в первый момент не поверили глазам: огромная армия, с тысячами факелов, направлялась к проходу — люди усыпали все склоны гор. Их продвижение сопровождалось странными громкими звуками — словно ревел какой-то злой дух. Войско казалось несметным — его размеры намного превышали армию Ганнибала. Испугавшись, что непонятные воины вскарабкаются вверх и окружают их, римляне бежали без оглядки из своего расположения, оставив горный проход без охраны. А спустя несколько часов через него беспрепятственно прошла армия Ганнибала, оставив Фабия ни с чем.

Никто из римских полководцев не мог понять, что устроил Ганнибал в ту ночь в горах, а Фабий на следующий, 216 год лишился власти. Новый консул Гай Теренций Варрон призывал отомстить за позор Аллифы.

Карфагеняне стояли лагерем близ Канн, в юго-восточной части Италии, неподалеку от места, где теперь расположен город Бари. Варрон направил туда свои войска, и обе армии выстроились, готовые к схватке. Консул был совершенно уверен в победе: местность просматривалась до самого горизонта, неприятеля было отлично видно, не могло быть и речи о засадах и других неожиданностях — при этом карфагенская армия вдвое уступала римской по численности.

Сражение началось. Вначале казалось, что римляне одерживают верх: центр карфагенских рядов оказался на удивление слабым, воины легко отступили перед натиском неприятеля. Тогда легионеры Варрона навалились на этот центр уже всей своей мощью, надеясь прорвать поредевшие ряды, — казалось, им это удастся. Но тут, к ужасу римлян, обнаружилось, что фланги карфагенской армии сомкнулись позади, так что они оказались в кольце. Объятие оказалось смертельным: внутри окружения началась настоящая бойня. Канн вошли в историю как самое позорное и сокрушительное поражение римлян.

Война с Ганнибалом тянулась годами. Карфаген не направлял ему подкрепления, достаточного, чтобы резко повернуть ее ход, поэтому римляне, с их более многочисленной и лучше вооруженной армией, вновь и вновь оправлялись от своих поражений. Однако Ганнибал заслужил репутацию устрашающего и непредсказуемого противника. Несмотря на численное превосходство, римляне были настолько запуганы Ганнибалом, что старались избегать столкновений с ним, как чумы.

Предполагается, что Александр расположился лагерем в Харанпуре; напротив него, на восточном берегу Гидаспа, находился Пор со множеством слонов... Все переправы охранялись пикетами и слонами, и Александр понимал, что лошадям не перебраться на тот берег ни вплавь, ни на плотках, ведь рев слонов приведет их в такой ужас, что несчастные животные пойдут ко дну. Тогда он предпринял несколько обманных шагов. Выслав маленькие и подвижные отряды на поиски любых бродов и переправ, он приказал основному войску построиться в колонны и переходил с ними вверх и вниз по реке, делая вид, что не может найти место для переправы. Затем, когда перед самым летним солнцестоянием пошли обильные дожди и река вышла из берегов, он велел свозить зерно к лагерю, чтобы Пор подумал, будто он принял решение оставаться на месте до наступления сухого сезона. Досконально изучив за это время реку, он между тем приказал набить соломой сшитые из шкур палатки, превратив их, таким образом, в плоты. Все это время Александр следил из засады, нельзя ли стремительным броском занять одну из переправ, оставшись при этом незамеченным. Наконец, как следует

изучив положение дел, он решился предпринять попытку прорыва на мысе и острове. При этом он применил маневр, почти точно воспроизведенный впоследствии генералом Вольфом в квебекской кампании 1752 года. Каждую ночь он расставлял своих конных воинов вдоль всего западного берега реки, с приказом создавать шум и время от времени выкрикивать боевые кличи. Пор сначала всякий раз выводил своих слонов на восточный берег, чтобы воспрепятствовать любой попытке врага форсировать реку, однако со временем привык к шуму и, видя, что за ним не следует никаких действий, решил оставлять слонов в лагере, ограничившись пикетами часовых вдоль берега. Александр понял, что Пор утратил бдительность, и приступил к выполнению своего стратегического плана: выше по течению и вдоль западного берега он разместил цепь караулов так, что каждый мог видеть и слышать своего соседа. Им был отдан приказ поднять шум и жечь костры, а в лагере делали вид, будто готовятся к переправе... Пор был убаюкан, у него возникло ложное ощущение безопасности; между тем, когда все приготовления в лагере и на месте переправы были завершены, Александр бесшумно тронулся в путь, держась на расстоянии от западного берега реки, чтобы передвижение армии не было замечено.

Дж. Ф. С. Фуллер  
«Полководческое искусство  
АЛЕКСАНДРА МАКЕДОНСКОГО», 1960

## ТОЛКОВАНИЕ

Ганнибала можно с полным основанием назвать виртуозом неординарных решений в военном деле. Атакуя римлян на их же территории, он при этом не собирался захватывать Рим, он понимал, что такая задача недостижима. Крепостные стены были высоки и надежны, жители Рима едины в своей ненависти к нему, а у него было недостаточно сил. Ганнибал преследовал другую цель: он постоянно держал Рим в напряжении, совершал опустошительные набеги на Апеннинский полуостров, подрывал связи Рима с соседними городами-государствами. Рим, постоянно ослабляемый на собственной территории, был вынужден оставить Карфаген в покое и поумерить свои имперские аппетиты.

Чтобы сеять ужас и хаос, имея немногочисленную армию, которую ему удалось провести через Альпы, Ганнибалу приходилось заботиться о том, чтобы каждый его шаг был неожиданным. Талантливый психолог, намного опережавший свое время, он понимал, что враг, застигнутый врасплох, теряет и дисциплину, и уверенность. (Хаос и неразбериха оказываются вдвойне разрушительными, когда с ними приходится столкнуться людям, привыкшим к порядку и дисциплинированным, какими и были римляне.)

А неожиданность по самой своей природе не может быть автоматической, не может повторяться, превращаться в рутину. Внезапность требует постоянного творчества, переделок, новаторства и, если хотите, озорства.

Так, Ганнибал всегда выбирал пути, в глазах Рима наиболее неожиданные и непредсказуемые, — например, дорогу через Альпы, которая казалась непроходимой для армии и потому не охранялась. Со временем римляне поняли эту игру и стали ожидать от него, что он пойдет неожиданным путем; в этой ситуации неожиданным, наоборот, становилось очевидное — например, пройти там, где уже ходил, как в случае с Аллифой. В сражениях Ганнибал пользовался тем, что внимание неприятеля приковано к лобовому столкновению — общепринятый тип ведения военных действия в ту эпоху, — и вдруг делал что-то неожиданное, скажем, выпускал на пехоту боевых слонов или наносил удар с тыла, предварительно скрыв там несколько отрядов. Совершая набеги на римские имения в провинции, он намеренно обходил стороной собственность Фабия: ему удалось заставить римлян поверить, что он находится с Фабием в сговоре. Таким образом он принудил взбешенного диктатора начать действовать — весьма нетрадиционное применение политических и невоенных средств на войне. При Аллифе Ганнибал прибег к очередной хитрости: он приказал привязать к рогам быков связки лучины. Когда ночью лучину подожгли и быков отпустили, испуганные животные с громким мычанием разбежались по склонам — на римских караульных это произвело неизгладимое впечатление, ведь они в буквальном смысле находились во мраке, не в силах понять, что происходит.

При Каннах, зная, что римляне ждут подвоха, Ганнибал обескуражил их, выйдя на поле боя при дневном свете и построив войско в самом обычном, типичном для того времени порядке. Римские легионы уже были распалены жаждой отомстить; он позволил им беспрепятственно двигаться вперед, сокрушая слабый — намеренно ослабленный — центр. А когда они пробились вперед, то были окружены — молниеносным движением фланги, как клещи, сомкнулись за их спинами. Ганнибал поражал своей изобретательностью, выдумывая все новые и новые гениальные маневры и военные хитрости, каждая из которых прорастала из предыдущих, в постоянной смене банального и невероятного, невидимого и очевидного.

*Чтобы пересечь море тайком от небес, нужно двигаться по морю открыто, но делать при этом вид, будто не собираешься его переплыть. У всякого военного маневра есть две стороны: внешнее движение и глубинная цель. Скрывая обе, можно захватить врага совершенно врасплох. ...[Если] совсем уж невозможно добиться, чтобы враг оставался в полном неведении относительно одного из аспектов, иногда удастся провести его, проделывая хитрости под самым его носом.*

«36 ВОЕННЫХ СТРАТЕГИЙ ДРЕВНЕГО КИТАЯ»

Применяя метод Ганнибала к современной жизни, можно добиться удивительных успехов. Изучая психологию соперников, их образ мыслей, вы можете понять, каких действий от вас меньше всего ожидают. Там, где вероятность вашего появления минимальна, вам окажут наименьшее сопротивление — люди не могут защищаться против того, о чем они даже не догадываются. Если сопротивление у вас на пути будет невелико, вы будете продвигаться с такой скоростью, что о вашей силе вскоре пойдет слава, — маленькая армия Ганнибала казалась римлянам более многочисленной и могучей, чем на самом деле. Когда окружающие привыкнут, что от вас нужно ждать чего-то необычного, ошеломите их чем-то обычным, заурядным. Закрепите за собой репутацию человека особого, непредсказуемого, и вашим соперникам придется постоянно быть настороже: ожидать подвоха еще не значит понимать, каким именно будет следующий подвох. Довольно скоро соперники будут вежливо сторониться, уступая дорогу вашей репутации.

2. В 1962 году Сонни Листон стал чемпионом мира по боксу в тяжелом весе, нанеся поражение Флойду Паттерсону. Вскоре после этого ему случилось увидеть бой, в котором новичок по имени Кассиус Клей решительно побил ветерана ринга Арчи Мура. После боя Листон прошел к Клею в раздевалку. Он обнял парня за плечи — двадцатилетний Клей был на десять лет моложе Листона — и сказал: «Береги себя, малыш. Ты можешь мне понадобиться. Но я тебя побью, как папочка». Листон был самым мощным, самым крутым боксером в мире — для тех, кто разбирался в спорте, он казался непобедимым. Но в Клее он разглядел характер, увидел, что этому парню может хватить куражу побить его в будущем. Поэтому лучше нагнать на него страху сейчас.



Испугать не получилось: как и предположил Листон, Клей довольно скоро объявил о том, что хочет побороться за чемпионское звание, заявив, что побьет действующего чемпиона в восьмом раунде. По радио и в телевизионных шоу он отпускал язвительные замечания в адрес Листона, заявляя, что тот должен его бояться. Чемпион пытался игнорировать выскочку, не обращать внимания на насмешки. Он заявил, что, если этот бой состоится, он, Листон, будет осужден за убийство. Красавчик Клей казался ему слишком изнеженным, чтобы претендовать на роль чемпиона в тяжелом весе.

Время шло, и выходы Клея будоражили публику, которой уже не терпелось посмотреть матч: большинство хотело увидеть, как Листон разнесет Клея в пух и прах, заставив его прикусить язык. В конце 1963 года оба встретились для подписания документов об участии в матче за звание чемпиона, который должен был состояться в Майами-Бич в феврале наступающего года. После встречи Клей заявил репортерам: «Я не боюсь Листона. Он староват. Я преподам ему несколько уроков, поучу разговаривать и боксировать. Ему нужно поучиться падать». Теперь, когда день боя приближался, разглагольствования Клея казались еще более едкими и оскорбительными.

Большинство спортивных журналистов, освещавших в прессе предстоящую встречу, предрекали, что Клей даже не сможет уйти с ринга на своих ногах. Кое-кто высказывал опасения, что он может остаться инвалидом. «Думаю, трудно было бы уговорить Клея не драться сейчас с этим разъяренным монстром, — заявил боксер Роки Марчиано, — но я уверен, что после боя он станет вежливее разговаривать с Листоном». Некоторые опасения у экспертов вызывала свойственная Клею необычная манера ведения боя. Он не был типичным здоровяком-тяжеловесом, полагающимся на силу кулаков; во время боя он словно танцевал, приплясывал на месте с опущенными руками; удары он наносил рукой, а не бил всем корпусом; голова тоже была в постоянном движении, словно он не хотел подставлять под удар свою симпатичную физиономию. Он неохотно применял силовое давление, ему явно не нравился мордобой. Обычной для тяжеловесов мясорубке Клей предпочитал танцевать и уворачиваться, словно выступал в балете, а не в боксе. Он мелковат для своей весовой категории, ему недостает необходимых для боксера качеств, в первую очередь инстинкта убийцы — продолжала критиковать Клея пресса.

Во время взвешивания, проходившего наутро перед схваткой, все ожидали, что Клей примется за свое и начнет осыпать противника насмешками. Он превзошел всеобщие ожидания. Когда Листон сошел с весов, Клей вдруг закричал на него: «Эй, сосунок, это ты-то чемпион? Тебя обманули! Ты на чемпиона не тянешь... А я из тебя котлету сделаю!» Клей прыгал, кричал, при этом он трясся всем телом, голос его срывался, глаза вылезали из орбит. Он вел себя как одержимый. Что это — он до такой степени боится предстоящего боя или и впрямь сошел с ума? Главное, что для Листона эта истерика стала последней каплей. Он сгорал от желания порвать Клея на куски и навсегда заткнуть рот этому типу.

Когда они стояли на ринге, ожидая гонга, Листон сверлил Клея глазами, словно хотел навести на него порчу, — точно так же он сверлил глазами и других своих соперников, заставляя их теряться. Но в отличие от других боксеров Клей не потупился, а уставился на Листона. Подпрыгивая на одном месте, он повторял негромко: «Ну, приятель, ты попался». Бой начался, и Листон, бросившись на Клея, как коршун на свою добычу, провел прямой удар слева — и промахнулся. Листон продолжил наступление, на лице у него застыла маска ярости, но Клей ловко уворачивался от ударов, успевая еще и дразнить соперника тем, что руки при этом держал опущенными. Казалось, он предугадывает каждое движение Листона. При этом он не отводил взгляда — даже после окончания раунда, когда каждый отошел в свой угол, он продолжал пристально смотреть на соперника.

Второй раунд прошел примерно так же, если не считать, что Листон выглядел уже не так воинственно, а казался скорее разочарованным. Клей задал очень высокий, непривычный для Листона, темп боя и продолжал вертеться, прыгать и уклоняться от ударов. Листон делал выпад за выпадом, намереваясь нанести удар ему в челюсть, но либо промахивался, либо сам получал ответный удар — молниеносный и настолько сильный, что боксер пошатывался. К концу третьего раунда на Листона внезапно посыпалась серия ударов, под глазом у него появилась глубокая рана.

Теперь Клей пошел в наступление, а Листон оборонялся, стараясь удержаться на ногах. В шестом раунде удары настигали его со всех сторон. Листон, весь израненный и в синяках, явно выдохся, на него было жалко смотреть. Когда раздался гонг к началу седьмого раунда, могучий Листон остался сидеть в своем углу и озирался — он отказывался продолжать схватку. Бой был окончен. Спортивный мир был потрясен, все терялись в

догадках: что это было? Счастливая случайность? Или Листон накануне провел веселую ночь — может, поэтому он дрался как во сне, вяло, постоянно промахивался, так что ни один его удар не попал в цель? Приходилось набраться терпения и ждать целых пятнадцать месяцев — матч-реванш должен был состояться в мае 1965 года, в Льюистоне, штат Мэн.

Листон, сжигаемый жаждой мести, не щадил себя на тренировках, готовясь ко второму бою. В первом раунде он атаковал, но держался осторожно. Он преследовал Клея — точнее, Мухаммеда Али, так как за это время боксер принял ислам и сменил имя, — по всему рингу, стараясь дотянуться до него своими ударами. Наконец один такой удар, казалось, достиг цели. Листон мазнул Али по лицу, когда тот сделал шаг назад, но тут, движением настолько стремительным, что мало кто из зрителей его уловил, Али ответил мощным ударом справа и уложил Листона на ринг. Тот лежал довольно долго, затем, шатаясь, поднялся на ноги, но было поздно — прошло более десяти секунд, и рефери зафиксировал нокаут. В зале поднялся невероятный шум, многие зрители кричали о сговоре, подкупе, утверждая, что нокаута не было. Но Листон знал: все было честно. Может, удар был и не самым сильным, но застал его врасплох, так что он не успел сгруппироваться и подготовиться. Он будто обрушился с неба и сбил его с ног.

Листон продолжал выходить на ринг еще пять лет, но так никогда и не обрел прежней уверенности.

Тот, кто изучает древних тактиков и использует свою армию для точного воспроизведения их методов, походит на человека, который заклеивает лады и все же пытается играть на цитре. Никогда я не слышал, чтобы кто-то из них добился успеха. Прозорливость стратегов основана на способности постигать глубинную суть происходящих изменений, различая совместимое и противоположное. Дальше: всякий раз, собираясь начать действия, в первую очередь следует обратиться к услугам шпионов, чтобы узнать, талантлив ли полководец у неприятеля. Если, не пытаясь разрабатывать тактику, он надеется только на мужество своих солдат, можно прибегать к древним методам, чтобы его сразить. Однако, если полководец и сам преуспел в использовании советов древних, тебе нужно использовать тактику, которая бы противоречила древним методам, и так их победить.

Сицун (976–1018), Китай

С самого детства Мухаммед Али находил удовольствие в том, чтобы быть не похожим на других. Ему нравилось привлекать к себе внимание, но больше всего ему хотелось просто быть самим собой: независимым и необычным. Начав заниматься боксом — ему тогда было двенадцать лет, — он с первых же тренировок играл по-своему, не подчиняясь правилам. Обычно боксер в боевой стойке держит руки на уровне головы и верхней части корпуса, одновременно защищаясь и готовясь ударить. Али старался найти свою манеру, ему нравилось боксировать с опущенными руками, провоцируя соперника, побуждая его нанести удар, — он рано обнаружил, что двигается по рингу проворнее других спортсменов, это давало ему великолепное преимущество. Лучше всего он использовал свою скорость, когда, подманив соперника поближе, бил. Удар оказывался весьма чувствительным из-за того, что был нанесен быстро и с близкого расстояния. По мере того как Али рос и развивал свое мастерство, у него появилась еще одна уловка, из-за которой соперникам было еще труднее его достать. Он использовал свои ноги, полагаясь на них даже больше, чем на кулаки. Али не двигался по полю, как другие боксеры — переступая с ноги на ногу, а пружинисто подпрыгивал, приподнявшись на носки. Он перемещался по рингу грациозно, словно пританцовывая, он постоянно пребывал в движении, подчиняясь какому-то своему внутреннему ритму. Ударам соперников трудно было попасть в цель, ведь эта странная мишень постоянно меняла положение. Устав от бесплодных попыток нанести удар, соперник после нескольких промахов терялся, а чем больше росла его растерянность, тем труднее было добраться до Али. Боксер терял бдительность, открывался — и тут на него неожиданно обрушивался град сильных ударов. Стиль Мухаммеда Али шел вразрез со всеми общепринятыми канонами боксерского мастерства, но именно из-за этой нешаблонности его так трудно было побить.

Бросив вызов Листону, Али начал применять свои необычные тактические приемы задолго до выхода на ринг. Все его раздражающие нахальные выходки — не что иное, как форма грязной войны, — были рассчитаны на то, чтобы как следует разозлить чемпиона, лишиться способности ясно соображать, вызвать чувство такой ярости, чтобы он потерял осторожность и бросился в ближний бой. Позднее стало ясно, что и дикая сцена, которую Али устроил во время взвешивания перед боем, была разыграна как по нотам. Весь этот спектакль, во время которого Али вел себя сродни одержимому, был призван озадачить Листона и вызвать

у него подсознательный страх перед соперником. В первом раунде — как и впоследствии, во множестве других победных боев — Али усыпил внимание чемпиона, боксируя в обороне, то есть демонстрируя поведение, обычное у спортсменов при встречах с противниками такого уровня, как Листон. Тот, теряя бдительность, подходил все ближе и ближе — и тут неуловимое движение, внезапный молниеносный удар, вдвое более сильный оттого, что был нанесен с близкого расстояния. Удары Листона никак не могли достичь цели, опущенные кулаки Али сбивали чемпиона с толку, танцующие движения соперника мешали сосредоточиться, издевательские замечания бесили — в результате Листон совершал ошибку за ошибкой. Ну а Али воспользовался каждым его промахом.

Важно понять: в детстве и молодости нас всех учат подчиняться общепринятым правилам поведения, учат тому, как вести себя с окружающими. Мы впитываем в себя, казалось бы, неоспоримую истину: в обществе следует быть таким же, как все, чтобы не стать изгоем, чтобы не заплатить слишком высокую цену за место под солнцем. Но за рабское подражание тоже приходится платить — и намного дороже: утратой той силы, которую дает нам наша индивидуальность, неповторимость, умение все делать по-своему, в своей неподражаемой манере, уникальной, как отпечатки пальцев. Лишившись этой силы, мы ведем бой в точности, как все, становясь предсказуемыми, стандартными.

Как стать необычным? Не подражайте никому, сражайтесь и действуйте, подчиняясь собственному ритму, подбирайте стратегии, исходя из своих индивидуальных особенностей, и никак иначе. Перестав следовать привычным шаблонам, вы поставите окружающих в затруднительное положение, так как им трудно будет догадаться, чего от вас ожидать. Вы — настоящая личность. Ваш нетривиальный подход может огорчать или приводить в бешенство, а люди с расхорившимися нервами становятся уязвимыми, так что вам несложно будет над ними властвовать. Если вы действительно, по-настоящему, оригинальны, это принесет вам внимание и уважение — толпа всегда испытывает подобные чувства к людям незаурядным.

3. В конце 1862 года, во время Гражданской войны в Америке, генерал Улисс С. Грант неоднократно пытался захватить оплот конфедератов в Вicksburg. Крепость была расположена в стратегически важном месте, на реке Миссисипи, «дороге жизни» южан. Если бы армии Улисса Гранта

удалось взять Висксбург, северяне захватили бы контроль над рекой, пересекающей Юг надвое. Эта операция могла бы стать переломным моментом, в корне изменить ход войны, разумеется, в пользу северян. И все же в январе 1863 года комендант крепости генерал Джеймс Пембертон чувствовал уверенность в том, что сумеет совладать с предстоящим натиском. Грант уже неоднократно подбирался к Висксбургу, но все его усилия были тщетны. Казалось, исчерпаны уже все возможности и командир северян вот-вот откажется от своих намерений.

Крепость была расположена на самом гребне обрывистого берега реки, высота которого составляла около двухсот футов (почти 70 метров). Любое судно, которое пыталось пройти по реке, подвергалось обстрелу тяжелой артиллерии. С запада подходы преграждали сама река и скалы. С севера, где расположился лагерь Грант, тянулись практически непроходимые болота. Довольно близко на востоке лежал городок Джексон — железнодорожный узел, куда легко было доставлять продовольствие и боеприпасы, его надежно удерживали в руках южане. Это давало Конфедерации контроль над коридором, протянувшимся с севера на юг вдоль восточного берега реки. Казалось, Висксбург неприступен, надежно защищен со всех сторон, и неудачные попытки Гранта еще больше укрепляли Пембертона в этом мнении.

Что мог поделать в такой ситуации командир северян? Кроме всего прочего, его не оставляли в покое политические недруги президента Авраама Линкольна, которым в попытках захвата Висксбурга виделась лишь пустая трата денег и человеческих ресурсов. Газетчики изображали Гранта пьяницей, не сведущим в своем ремесле. Давление на него было почти невыносимым, создавалось впечатление, что долго генерал не выдержит и отступится от крепости, отойдя на север, в Мемфис.

Однако Грант был человек упрямый. Шла зима, но он продолжал свои попытки, пробуя один маневр за другим, хотя ни один из них не срабатывал. Так все и тянулось, пока 16 апреля разведчики конфедератов не сообщили о приближении целой флотилии северян — транспортные суда и канонерские лодки шли с выключенными огнями, стараясь незамеченными миновать артиллерийские батареи Висксбурга. Пушки загрохотали, но кораблям каким-то образом удалось проскользнуть с минимальными потерями. В последующие недели произошло еще несколько таких же переходов по реке. Одновременно были получены донесения о том, что войска северян на западном берегу начали

продвижение на юг. Теперь намерения Гранта прояснились: он собирается перебраться через Миссисипи милях в тридцати ниже по реке на тех транспортных судах, что раньше прошли мимо Виксбурга.

Пембертон вызвал подкрепление, но, говоря по чести, он и теперь не слишком сильно тревожился. Пусть даже Грант форсирует реку с тысячами солдат, что они смогут сделать, оказавшись на этом берегу? Если двинутся на север, к Виксбургу, конфедераты вышлют войска из Джексона, а те ударят по неприятелю с флангов и с тыла. Потерпеть поражение в этом коридоре равносильно катастрофе, ведь у Гранта не будет пути к отступлению. То, что он пытается сделать, — безрассудство, авантюра. Пембертон спокойно ждал следующего хода.

Форсировать реку к югу от Виксбурга Грант не стал. В течение нескольких дней его армия продвигалась на северо-восток, направляясь к железнодорожным путям, ведущим из Виксбурга в Джексон. Это был очень смелый, даже дерзкий шаг: если задуманное удастся, он, Грант, отрежет Виксбург от жизненно важной для него дороги. Но ведь и армии северян, в точности так же, как и любой другой армии, тоже требовались линии коммуникации. Такие линии соединяли ее с базой, расположенной на восточном берегу реки, в городке Гранд-Галф, где обосновался штаб Гранта. Все, что требовалось сделать Пембертону, это отправить свои силы к югу от Виксбурга, чтобы разрушить Гранд-Галф или хотя бы просто создать угрозу безопасности коммуникационным линиям Гранта. Тогда северянам придется спешно отойти на юг, в противном случае они будут отрезаны. Это было похоже на шахматную партию, и Пембертон не собирался ее проигрывать.

И вот, пока командир северян торопливо вел свои войска к железной дороге между Джексонем и Виксбургом, Пембертон направился на Гранд-Галф. К вящему его удивлению, Грант никак не реагировал на эти перемещения. Не обращая ни малейшего внимания на угрозу оказаться отрезанным, он решительно двигался к Джексону и занял городок 14 мая. Он не стал заботиться о связи с Гранд-Галфом, а когда возникла потребность пополнить запасы провианта для армии, предпочел разрешить солдатам грабить окрестные фермы. Больше того, его войска двигались так быстро и меняли направление так резко, что Пембертон не мог определить, где у них передовая, где тыл, а где фланги. Грант не заботился о защите своих коммуникационных линий и подъездных путей, у него их просто не

было. Ни одна армия прежде не вела себя подобным образом — все правила и каноны ведения войны были попораны и нарушены.

*Я принуждал себя противоречить самому себе, чтобы избежать  
согласия с собственным вкусом.*

МАРСЕЛЬ ДЮШАН (1887–1968)

Спустя несколько дней Грант, продолжая удерживать Джексон под своим контролем, двинул войска на Виксбург. Пембертон спешно отозвал своих людей от Гранд-Галфа в надежде блокировать северянам путь, но опоздал: потерпев поражение в сражении при Чемпион-Хилл, он был оттеснен назад, в крепость, где его армия подверглась недолгой осаде и сдалась северянам. Пембертон сдал Виксбург 4 июля — то был смертельный удар, от которого Юг уже не сумел оправиться.

Главная характерная особенность моды — умение навязывать и мгновенно принимать в качестве нового закона или нормы то, что минуту назад было исключением или причудой, а затем снова отвергать это, как только оно станет общепринятым, банальностью. Задача моды, говоря кратко, состоит в том, чтобы поддерживать непрерывный процесс стандартизации: делая редкость или новшество всеобщим достоянием, затем переходя к другой редкости или новшеству, когда первая перестает быть таковой... Лишь современное искусство (в силу того, что оно изображает авангард в виде своего исключительного или высочайшего проявления, или же оттого, что оно является дитятей эстетики романтизма, эстетики оригинальности и новизны) способно счесть за обычное — и, возможно, исключительное — безобразие то, что мы с вами назвали бы ушедшей красотой, старомодной красотой, былой красотой. Классическое искусство, благодаря принятому методу подражания и традиции копирования и воспроизведения, склонно скорее к идеалу обновления, в смысле интеграции и совершенствования. Но в глазах современного искусства в целом, и в особенности авангарда, непоправимой и абсолютно эстетической ошибкой выглядит традиционное художественное произведение, искусство, воспроизводящее и имитирующее себя. От беспокойного модерна, тяготеющего к тому, что Реми де Гурмон назвал «le beau inedit» («неизведенное прекрасное»), берут начало те бесконечные и неустанные лихорадочные эксперименты, ставшие характернейшей чертой авангарда; эта неутомимая работа сродни нескончаемому савану, что ткала Пенелопа: ему каждый день приходится придавать все новые формы, а ночью распускать, чтобы наутро вновь начать все заново. Возможно, Эзра Паунд желал подчеркнуть неминуемость и сложность такого подхода, определив однажды красоту искусства как «краткий вздох между одним штампом и



другим». Связь между авангардом и модой, таким образом, очевидна: мода — это тоже ткань Пенелопы; мода также проходит этап новизны, оригинальности и эксцентричности, неожиданности и скандала, чтобы добровольно отказаться от новых форм, как только они станут штампом, кичем, стереотипом. Глубоко истинен, следовательно, парадокс Бодлера, который отводит гению задачу создания стереотипов. А из этого, согласно принципу противоречия, неотъемлемого от навязываемого культа гения в современной культуре, следует вывод: авангард обречен достигать успеха благодаря влиянию моды, той самой популярности, которую он некогда с презрением отверг, — и, следовательно, это начало его конца. В действительности это неизбежная, неумолимая участь любого движения: подняться против только что отошедшей моды старого авангарда и умереть, как только появятся новая мода, движение или авангард.

РЕНАТО ПОДЖЬОЛИ  
«ТЕОРИЯ АВАНГАРДА», 1968

## ТОЛКОВАНИЕ

Для многих из нас, если не для всех, свойственна склонность к обыкновенному, привычному. Когда кому-то удастся с успехом применить необычный метод или стратегию, эту новинку быстро прибирают к рукам, другие приспособливают ее к своим нуждам, а спустя какое-то время она может стать привычной и рискует из новинки превратиться в догму — и часто не на пользу, а всем во вред, если применять ее без разбора. Эта присущая людям черта представляет собой особенную проблему на войне, ведь война — дело очень рискованное, настолько, что у полководцев часто возникает искушение идти проторенными путями. Когда все вокруг так зыбко и ненадежно, то, что уже не раз удавалось в прошлом, выглядит невероятно притягательно. Не потому ли веками все следовало правилам, согласно которым всякой армии необходимы были связь с тылом, линии коммуникации, подвоз провианта, что следовало соблюдать определенный боевой порядок, строй с передовыми позициями, флангами и т. п. Наполеон несколько ослабил эти строгие правила, и все же старые каноны настолько сильно въелись в умы военных, что во время Гражданской войны Юга и Севера, когда прошло уже более сорока лет после смерти Наполеона, у генералов, подобных Пембертону, в голове не укладывалось, что армия может действовать по какому-то иному плану.

От Гранта потребовалось незаурядное мужество, чтобы не подчиниться общепринятым представлениям. Сумев пойти вразрез с канонами, он просто-напросто оторвался от базы и использовал для содержания армии

местные, изобильные в долине Миссисипи, продовольственные ресурсы. Нужно было огромное мужество и для того, чтобы вести армию, не формируя фронта. (Что тут говорить, если его собственные генералы, даже такие талантливые, как Уильям Текумсе Шерман, решили в этот момент, что Грант лишился рассудка.) Этот стратегический план был недоступен пониманию Пембертона, поскольку до самого его начала Грант вел себя совершенно предсказуемо и традиционно: он создал базу в Гранд-Галфе, а когда двигался к железной дороге, его армия соблюдала традиционный боевой строй — с передовой линией, тылом и арьергардом. Пембертон понял всю необычность поведения Гранта, но к тому моменту он уже ничего не мог поправить. Для нас стратегия Гранта не кажется такой уж оригинальной, но она совершенно выходила за пределы понимания и компетенции Пембертона.

Следовать традиции, придавая большое, а порой необоснованно большое значение наработкам прошлого, — естественная тенденция. Мы часто просто игнорируем какие-то простые, но непривычные идеи, которые могли бы буквально потрясти наших соперников. Именно поэтому так важно шире смотреть на вещи, стараясь хоть в чем-то отходить от проложенных в прошлом маршрутов и исследовать новые пути. Конечно, не имея гарантии безопасности, пускаться в свободное плавание опасно и неудобно, но поверьте, власть поражать окружающих неожиданностями и новизной стоит риска! Это особенно важно, когда мы слабее противника или вынуждены обороняться. В такие непростые моменты для людей естественно придерживаться чего-то привычного, безопасного. Тем труднее противнику будет ожидать от вас неожиданных, нестандартных решений — он-то уже настроен на победу, готовится обрушиться на вас своей мощью; ваш консерватизм в данном случае ему на руку. Вот теперь-то, когда все против вас, пора забыть, чему учили вас книги, прецеденты, обычный здравый смысл, и рискнуть, сделать ставку на неизведанное и неожиданное.

Сходная концепция у племен сиу превращает воина в хейока. Хейока также демонстрирует шутовское поведение, как и виндигокан, рядится в тряпки вместо боевого облачения, обмазывает тело грязью... Психологически фигура хейока имела чрезвычайно важное значение, так же как похожие персонажи в других племенах. В периоды мира и изобилия к нему относились пренебрежительно, могли заставлять часами безобидно дурачиться, например, с жадностью обглаживать бычьи ребра, громко жалуюсь,

что в лагере нет еды, или объявить, что измазался, и отправиться «отмываться» в луже с жидкой грязью... Однако за этим добродушным ликом хейока всегда скрывалось нечто пугающее, ведь он одержим духом Иктоми, а значит, непредсказуем и потенциально опасен. Он, в конце концов, единственный человек, который решился бросить вызов сверхъестественным силам, пусть даже сам он боится живущей в лагере собачонки и убегает с воплем при ее приближении. Так он высмеивал претензии некоторых воинов, но одновременно подчеркивал тот факт, что силы, руководящие им и защищающие его в битве, были настолько могущественными, что только он, хейока, мог противостоять им.

НОРМАН БЭНКРОФТ-ХАНТ  
«Воины: военные действия  
и АМЕРИКАНСКИЕ ИНДЕЙЦЫ», 1995

4. В индейском племени оджибве, живущем в североамериканских прериях, имелось особое общество, известное под названием Виндигокан. Членом этого общества мог стать не каждый — туда принимались лишь самые храбрые мужчины, на деле, в бою доказавшие свое мужество и пренебрежение к опасности. Это были необычные люди: из-за того, что им не был знаком страх смерти, их переставали считать среди живых; они спали и ели отдельно от племени и не обязаны были следовать принятым в племени нормам поведения. Как подобало существам живым, но причисленным к мертвым, они использовали речь наоборот: молодого человека называли стариком, а если один из них просил других остановиться, это означало, что нужно поспешить вперед. В благоприятные времена они выглядели угрюмыми, а долгими голодными зимами лучились довольством. Нам с вами подобное поведение может казаться дурачеством, однако надо сказать, что индейцы-виндигокан внушали невероятный страх даже соплеменникам, которые считали их колдунами. Никто не знал, чего ждать от них в следующий момент.

Члены общества верили, что они одержимы ужасными духами — в племени их называли громовержцами, — которые могли являться, принимая облик гигантских птиц. Под влиянием этих духов воины из плоти и крови отчасти утрачивали свою человеческую природу. На поле боя они не ведали страха, были стремительны и непредсказуемы, а во время набегов на вражеские племена вселяли в противника панический ужас. Готовясь к одному из таких рейдов (впоследствии эти события описал очевидец), они выстроились перед вождем оджибве и громко крикнули: «Мы не идем на войну! Мы не собираемся убивать сиу! Мы не оскальпирuem четырех из них и не дадим остальным убежать! Мы уйдем из

лагеря днем!» Они покинули лагерь той же ночью, одевшись в лохмотья, густо вымазав тела грязью и сплошь разрисовав яркими пятнами и полосами, надев устрашающие маски с огромными, похожими на птичий клюв носами. Пробирались они в полной темноте, натываясь друг на друга — маски мешали видеть дорогу, — пока не наткнулись на большой отряд воинов сиу. Хотя противников было чуть ли не вдвое больше, индейцы-виндигокан не убежали, а врезались, сотрясаясь в танце, прямо в середину отряда. Пляска была гротескной, устрашающей в своей нелепости, можно было и впрямь поверить, будто в них вселились какие-то демоны. Несколько воинов сиу попятнулись; другие в замешательстве, не понимая, что происходит, даже подошли ближе. В этот момент вождь виндигокан прокричал: «Не стреляйте!» Вопреки сказанному танцующие выхватили ружья, спрятанные под лохмотьями. Четверо сиу были убиты и оскальпированы, после чего нападавшие скрылись. Индейцы-сиу были настолько потрясены происшедшим, что ни один даже не попытался преследовать их.

Одного появления виндигокан было достаточно, чтобы враги пускались в паническое бегство, не предпринимая никаких попыток вступить с ними в бой.

#### ТОЛКОВАНИЕ

Недаром жутковатые воины-виндигокан заявляли, что черпают свое могущество у природных духов. Они вселяли в других индейцев такой ужас потому, что, подобно неподконтрольным силам природы, могли начать разрушать все вокруг без всяких видимых на то причин. Собираясь устроить набег, они не принимали в расчет ни интересы племени, ни приказы вождя; их внешность вообще не вязалась ни с какими привычными представлениями: они выглядели так, словно катались по грязи, а потом вывалились в корытах с красками. Они могли долго бродить впотьмах, пока не натывались на врагов. Их танцы — а они все время плясали — были чем-то невообразимым, ничего подобного никто не видел. Они могли внезапно напасть, начать убивать, а потом так же внезапно остановиться и отпустить остальных. В племени с его строжайшим укладом, где все стороны жизни, поведение каждого подчинялись определенным законам, они являли собой каких-то буйных демонов разрушения и иррациональности.

Нестандартность, применение нетривиальных ходов поражает и может дать вам преимущество. Полную власть в этой стратегии вы получите, подражая индейцам-виндигокан, выработав своеобразный стиль поведения, — вы непредсказуемы, ваши выпады невозможно объяснить рационально, словно вы одержимы буйными духами природы. Прибегайте к этому время от времени — и вы добьетесь успеха, но делайте это правильно, знайте меру, демонстрируйте свою иррациональность лишь от случая к случаю, в подходящий момент и в гомеопатических дозах; окружающие будут постоянно настороже, тщетно пытаясь угадать, чего ждать от вас дальше. Вы будете внушать опаску и уважение, благодаря чему сможете добиться немалой власти. Обычный, заурядный облик в сочетании с этакой божественной сумасшедшинкой производит куда более сильное впечатление — такой человек беспокоит гораздо сильнее, чем отъявленный псих, чьи действия в общем-то предсказуемы. Помните: ваше безумие, как у Гамлета, должно быть стратегическим. Настоящее сумасшествие слишком предсказуемо и оттого банально.

5. В апреле 1917 года нью-йоркское Товарищество независимых художников готовилось к своей первой выставке. Предполагалось, что эта выставка станет грандиозной демонстрацией современного искусства, на тот момент крупнейшей в Соединенных Штатах. Было объявлено, что в выставке может принять участие любой художник, который изъявит желание вступить в Товарищество (вступительный взнос был минимальным), и на этот призыв откликнулось более тысячи двухсот художников, предложивших для участия в экспозиции свыше двух тысяч произведений.

В Совет Товарищества входили коллекционеры, такие как Уолтер Аренсберг, а среди художников были Мэн Рэй и двадцатидевятилетний Марсель Дюшан, француз, живший тогда в Нью-Йорке. Собственно, именно Дюшан, будучи главой комиссии по экспозиции, и предложил сделать выставку радикально демократичной и общедоступной: он развесил картины в алфавитном порядке, начав при этом с буквы, которую вытянул из шляпы. Такая система привела к тому, что натюрморты кубистов соседствовали с традиционными пейзажами реалистов, любительскими фотографиями, а порой и с извращенными произведениями, носившими следы явного безумия. Кому-то из

организаторов такой план показался интересным, другие были возмущены и вышли из состава Совета.

За несколько дней до открытия выставки Товарищество получило еще одно произведение — самое странное из всех: это был лежащий на боку писсуар, изготовленный из эмалированной керамики, на ободке которого красовалась надпись большими черными буквами: «Р. Мутт, 1917». Произведение называлось «Фонтан» и, соответственно, было представлено мистером Муттом, вместе со вступительным взносом.

В первый раз увидев этот шедевр, живописец Джордж Беллоуз, член Совета Товарищества, заявил, что это непристойно и что они не должны экспонировать подобное безобразие. Аренсберг возразил: он считает, что перед ними незаурядное произведение искусства, интересное как по форме, так и по способу представления. «В этом и заключается смысл нашей выставки, — сказал он, обращаясь к Беллоузу. — Мы даем возможность художнику показать все что угодно, по его выбору, потому что только художник решает, что является искусством, а что нет».

Но Беллоуз был непоколебим. До открытия выставки оставались считанные часы, члены Совета проголосовали — с минимальным перевесом — за то, чтобы не выставлять писсуар, после чего Аренсберг и Дюшан немедленно вышли из руководящего органа. В газетных статьях, сообщавших об этом конфликте, сам предмет вежливо именовали «туалетной принадлежностью». Все это вызвало большой интерес у публики, пошли слухи, история была окутана ореолом таинственности.

В тот же период времени Марсель Дюшан в числе группы художников издавал журнал «Слепой». Во втором его номере появилась фотография «Фонтана», выполненная прекрасным фотографом Альфредом Штиглицем. Он подобрал для писсуара удивительное освещение, так что тень внутри него ниспадала подобно струящейся вуали, — и писсуар приобрел таинственный, слегка мистический облик. В то же время в этом опрокинутом набок предмете было что-то неуловимо эротичное.

Кроме фотографии «Слепой» опубликовал статью под заголовком «Дело Ричарда Мутта», в которой защищалось его произведение и подвергались нападкам члены Товарищества — за то, что не позволили экспонировать «Фонтан» на выставке: «„Фонтан“ мистера Мутта вовсе не аморален... во всяком случае, он не аморальнее ванны... Совершенно неважно, изготовил ли его мистер Мутт своими руками или нет... Он его ВЫБРАЛ. Он взял обычный предмет из повседневной жизни и расположил необычно — так,

что его обычная функция исчезла при появлении нового названия и нового угла зрения; он создал новое понимание этого объекта».

Вскоре стало известно, что создателем «Фонтана» был не кто иной, как сам Дюшан. Прошли годы, а его произведение продолжает жить самостоятельной жизнью, даже несмотря на таинственное исчезновение из студии Штиглица, после которого писсуар так никогда и не был найден. По какой-то необъяснимой причине фотография и история «Фонтана» стали источником бесконечных новаторских идей в области искусства и творчества. Сама по себе эта работа обладала странной властью, она шокировала и в то же время покоряла. В 1953 году галерея Сиднея Джонса в Нью-Йорке добилась согласия Дюшана на создание копии «Фонтана», ее установили у входной двери в галерею, причем в писсуар была вставлена ветка омелы. Вскоре копии «Фонтана» стали появляться в различных галереях, на ретроспективных выставках произведений Дюшана, в музейных коллекциях. «Фонтан» стал предметом поклонения искусствоведов, мечтой коллекционеров. Копии этого шедевра продавались на аукционах по ценам, превышающим миллион долларов.

Каждый видит в «Фонтане» что-то свое. Когда его выставляют в музеях, публика порой реагирует на него весьма бурно: одних возмущает сам факт присутствия писсуара на экспозиции, других — то, что его представляют как произведение искусства. Критики посвящают писсуару многостраничные труды, интерпретируя его с самых разных точек зрения, давая всевозможные толкования и пытаясь понять, что же хотел сказать Дюшан. Какие только идеи не выдвигают искусствоведы: демонстрируя «Фонтан», Дюшан символически помочился на весь мир искусства; привлекая внимание в форме писсуара, в чем-то неуловимо вагинальной, он обыгрывал гендерные представления; произведение представляет собой тщательно замаскированный каламбур, игру слов; и так далее и тому подобное.

Вот что случилось: предмет, который организаторы выставки в 1917 году сочли непристойным и недостойным того, чтобы выставить его на обозрение публики, совершенно непостижимым образом превратился в одно из самых противоречивых, скандальных и обсуждаемых произведений искусства XX столетия.

## ТОЛКОВАНИЕ

На протяжении XX века многие художники достигали известности и положения благодаря оригинальности своих идей: дадаисты, сюрреалисты, Пабло Пикассо, Сальвадор Дали — вот лишь самое начало длинного списка. Но Марсель Дюшан выделяется даже среди всех них тем, настолько сильное влияние оказал он на современное искусство, а наиболее значительные из его произведений — это, пожалуй, то, что он называл готовыми формами. Это предметы нашей повседневности, то, чем люди пользуются в быту, — иногда взятые в точности такими, какие они есть (лопата для уборки снега, подставка для бутылок), иногда слегка измененные (писсуар, опрокинутый набок, усы и эспаньолка, пририсованные к репродукции «Моны Лизы»), — «выбранные» художником (помните статью в «Слепом»?) и в результате этого помещенные в музей или на выставку. Дюшан выдвинул идею примата искусства как такового над изображаемыми им объектами. Его готовые формы, сами по себе банальные и не представляющие интереса, порождали множество всевозможных ассоциаций, вопросов и толкований; писсуар может быть убогой обиходной вещицей, общим местом, но, будучи представлен как произведение искусства, он превратился в символ оригинальности и нестандартности, вызывая при этом целую бурю страстей.

Важно осознавать: на войне, в политике, в культуре суть оригинального и нешаблонного, будь то слоны и быки Ганнибала или писсуар Дюшана, ни в коем случае не материальна — или, по крайней мере, не только материальна. Оригинальность может быть исключительно порождением разума: нечто, что поражает, чего мы не ожидали. Мы всегда основываем свои ожидания на привычных представлениях, клише, традициях, заведенных порядках. Многие художники, писатели и прочие «поставщики культуры» считают, кажется, верхом свежести и оригинальности создание текстов, картин и других произведений, как можно более непонятных, странных или шокирующих. Такие работы, хотя и способны породить непродолжительную вспышку интереса, в действительности не наделены истинной властью оригинальности, поскольку не вступают в столкновение с культурным контекстом, не противоречат ему: они не действуют против наших ожиданий. Они — не явления, а просто странные или забавные вещицы — быстро выветриваются из памяти.

Стремясь к тому, чтобы создать что-то нешаблонное, обязательно помните: самое важное при этом — мыслительный процесс; не само



произведение, не сам маневр, а то, какой смысл вы в него вкладываете. По-настоящему потрясают и надолго откладываются в памяти произведения, вырастающие на почве обыденного и банального, появления которых никто не ожидает, заставляющие задумываться и спорить о самой природе реальности, которую мы видим вокруг нас. Оригинальность непременно должна быть стратегией, особенно в искусстве.

#### ОБРАЗ: Плуг.

*Почва должна быть тщательно подготовлена. Лезвия плуга перепашивают землю в непрерывном движении, насыщая почву воздухом. Пахота повторяется каждый год, так должно быть, иначе в слежавшейся почве прекратится всякая жизнь, останутся лишь злостные сорняки. На земле же, перепашанной и удобренной, будут расти прекрасные растения, только такая почва способна дать хороший урожай.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Вообще в бою схватываются с противником правильным боем, побеждают же маневром... Правильный бой и маневр взаимно порождают друг друга, и это подобно круговращению, у которого нет конца. Кто может их исчерпать?

СУНЬ-ЦЗЫ (IV в. до н. э.)

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Нет никакого смысла нападать на противника с той стороны или таким способом, которого он от вас ждет, — тем самым вы лишь позволите ему как следует подготовиться. Лишь в единственном случае годится такой подход — если вы замыслили самоубийство.

## **Действуй на территории нравственности: стратегия благочестия**

В лицемерном мире, где каждый стремится выглядеть лучше, чем он есть, любое дело, которое вы отстаиваете, должно казаться более справедливым и благородным, чем у противной стороны. Взгляните на это таким образом: вы сражаетесь за некую местность, за территорию морали; разузнав мотивы ваших соперников, а потом повернув дело так, чтобы они, эти мотивы, казались дурными, вы можете выбить у них почву из-под ног и лишить их пространства для маневра. Ищите бреши в имидже оппонентов, цельтесь по самым уязвимым местам, вскрывайте любой обман или проявление лицемерия. Ни в коем случае не полагайтесь на то, что окружающие и так разберутся, кто прав, что ваша правота очевидна; пропагандируйте ее, сделайте ее достоянием общественности. Когда же вы, в свою очередь, окажетесь под ударом со стороны умного неприятеля, не приходите в негодование и не сетуйте; действуйте, отвечайте ударом на удар. Если получится,

**покажите всем, что вы — безвинная жертва несправедливых нападков, предстаньте страдальцем, без вины виноватым. Научитесь использовать чувство вины в качестве морального оружия.**

## БЛАГОЧЕСТИВАЯ АТАКА

В 1513 году тридцатисемилетний Джованни Медичи, сын знаменитого флорентинца Лоренцо Медичи, был избран папой Римским и принял имя Льва X. Церковь, которую возглавил Лев X, определяла в то время многие вопросы европейской политики и экономики. Однако новый папа — такой же любитель поэзии, театра, живописи, как и многие члены его семьи, — хотел сделать ее и великой покровительницей искусств. Еще при его предшественниках в Риме было начато сооружение базилики Святого Петра, но строительство не было доведено до конца. И Лев X мечтал о том, чтобы осуществить этот величественный проект, завершить постройку культового здания, которое стало бы несомненным центром Католической церкви, навеки связав его со своим именем.

Для реализации этого грандиозного замысла требовались весьма значительные капиталовложения — в частности, чтобы оплатить труд самых лучших художников, которых папа хотел привлечь к работе. Чтобы добыть средства, в 1517 году Лев предпринял кампанию по торговле индульгенциями. Тогда, как и теперь, в католичестве было принято исповедоваться, каяться в содеянных грехах перед священником. Тот, отпуская грехи через таинство покаяния, накладывал на кающегося епитимью, своего рода наказание, которое должно было способствовать исправлению. В наши дни епитимьей может стать, например, чтение дополнительных молитв, а тогда, в XVI веке, наказания были более суровыми и могли заключаться в бичевании, строжайшем посте или паломничестве к святым местам, а могли заменяться денежными выплатами, известными как индульгенции. Со временем индульгенция стала заменять собой таинство покаяния и отпущение грехов. Люди знатные и зажиточные платили индульгенции в виде щедрых пожертвований на свою церковь — это давало им надежду, что после смерти время, проведенное в чистилище, будет сокращено (чистилище, в упрощенном понимании, было чем-то вроде места ожидания для тех, кто был недостаточно благочестив для рая, но недостаточно испорчен для преисподней и потому принужден ожидать); низшие сословия, чтобы купить прощение за свои грехи, должны были платить поменьше.

Индульгенции стали для Церкви существенным источником доходов.

Для осуществления своего замысла Лев X издал буллу о всеобщем прощении грехов, после чего выпустил в Европу целую армию торговцев

индульгенциями. В скором времени деньги начали поступать. Папа пригласил великого Рафаэля, предложив ему стать главным архитектором будущего восьмого чуда света.

Все шло гладко до тех пор, пока в октябре 1517 года папе не сообщили о некоем священнике Мартине Лютере (1483–1546) — скучном немецком теологе, который приколотил к воротам виттенбергской дворцовой церкви трактат, озаглавленный «Девяносто пять тезисов». Подобно большинству важных документов того времени, тезисы были написаны на латыни, однако вскоре их текст был переведен на немецкий; напечатанный трактат Лютера разносили по домам, так что не прошло и двух недель, как он стал известен по всей Германии. Казалось, не осталось ни одного немца, который бы ни познакомился с содержанием тезисов, а еще через месяц тезисы Лютера обошли весь европейский христианский мир.

Девяносто пять тезисов доктора богословия содержали в первую очередь нападки на практику продажи индульгенций. Отпущение грехов — дело Бога, а не Церкви и папы, утверждал Лютер, а Его прощение невозможно купить за деньги. Апеллируя к Святому Писанию как к главному и непререкаемому авторитету, он продолжал: если папа сможет показать ему, Лютеру, места в Писании, опровергающие его доводы, он охотно отречется от своих высказываний.

Папа не читал трактата Лютера — он предпочитал стихи богословским диспутам. К тому же для него было очевидно, что какой-то немецкий священник не может поставить под угрозу сложившуюся практику использования индульгенций, ведь деньги, получаемые от их продаж, шли на важные и благие цели, не говоря о поддержании самой Церкви. Но создавалось впечатление, что Лютер хочет бросить вызов Риму, Церкви в широком смысле. Это пахло ересью, а Льву X было известно, что, если ересь вовремя не искоренить, она может стать основой для появления секты. В прошедшие века Католической церкви не раз приходилось силой подавлять движения инакомыслящих. Лучше, пока не поздно, заткнуть Лютеру рот.

Полковник Джон Бойд уделял особое внимание нравственному аспекту и тому, чтобы при всякой возможности подвергнуть противников моральной атаке, демонстрируя им несоответствие между тем, что им пытаются внушить, и тем, что есть на самом деле. Суть применения такого подхода в долгосрочной стратегии в том, чтобы с помощью морали поднимать боевой дух и мощь своих солдат, в то же время доказывая всю несостоятельность

мировоззрения противника. Параллельно необходимо воздействовать не только на противников потенциальных, не определивших пока свою позицию, но и на противников действительных таким образом, чтобы их начала привлекать ваша система взглядов и чтобы они прониклись сочувствием к вашему успеху.

ГРАНТ Т. ХАММОНД  
«Военное мышление»:

Джон Бойд и АМЕРИКАНСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ»,  
2001

Папа начал довольно мягко, обратившись к известному католическому теологу Сильвестру Маццолини, больше известному под именем Сильвестр Приерий, с просьбой подготовить официальный ответ Лютеру, в котором надлежало опровергнуть тезисы и припугнуть «еретика». Приерий свел свои рассуждения к вопросу о том, что папа является верховным и непререкаемым авторитетом в Церкви, превосходящим даже Писание, — по сути дела, он утверждал, что папа непогрешим. В поддержку своей правоты он приводил выдержки из многочисленных богословских текстов, написанных задолго до происходящих событий. Приерий обрушился с обвинениями и на самого Лютера, осыпая оскорблениями и вопрошая о том, каковы его личные мотивы, подвергая сомнению его бескорыстие: уж не в том ли дело, что немецкий священник метит в епископы? Приерий заканчивал словами: «Если же кто заявляет, что Римская церковь не должна делать того, что она делает, например продавать индульгенции, — тот еретик». Предупреждение было недвусмысленным.

У Льва X было много забот в те годы: проблемы с Османской империей, план нового крестового похода. Однако ответ Лютера Приерию привлек его внимание. Доктор богословия, будущий глава Реформации в Германии, подверг безжалостной критике каждое положение Приерия: Церковь, писал он, не сумела опровергнуть его, Лютера, обвинения, основываясь на словах Писания. Несмотря на то что именно на Библии она основывает свою власть даровать отпущение грехов и отлучать еретиков, получается, что власть эта по природе своей не духовная, а мирская, суетная. Такую власть можно и должно оспаривать. Лютер опубликовал свое ответное слово вместе с текстом Приерия, давая читателям возможность сравнивать их и делать собственные выводы. Этот ход, а также дерзкий и насмешливый тон «еретика», а также то, что он широко использовал книгопечатание, новую для того времени технологию, — все это шокировало официальную Церковь. Было ясно: они имеют дело с

человеком незаурядным, умным и бесстрашным. У папы Льва X не осталось сомнений в том, что Лютер объявил Церкви войну не на жизнь, а на смерть.

Пока папа раздумывал, как бы залучить немца в Рим и тут изобличить его в ереси, Лютер продолжал действовать — он публиковал все новые работы, с каждым разом все более смелые, полные убийственного сарказма. В своем «Открытом обращении к христианскому дворянству немецкой нации» он обвинил Рим в том, что тот веками злоупотребляет своим духовным авторитетом, запугивая и устрашая народ Германии, превращая государства Германии в своих покорных вассалов. Церковь, повторял он, обладает политической властью, но не духовной, для поддержания же своего мирского правления она прибегает к обману, подделкам, любым средствам. В другом своем сочинении «О вавилонском пленении Церкви» Лютер обрушился на образ жизни папы, его расточительство, продажность некоторых церковных иерархов, богохульное нечестивое искусство, которому покровительствовал Лев X. Папа дошел до того, что поставил прямо в Ватикане аморальную и вульгарную пьесу «Мандрагора» — сочинение Макиавелли. Лютер противопоставлял декларируемые Церковью праведность и благочестие той жизни, которую в действительности вели кардиналы. Именно папа и его окружение, писал Лютер, и есть настоящие еретики; более того, нынешний папа — не кто иной, как сам Антихрист.

Создавалось впечатление, что в ответ на угрозы Приерия Лютер лишь стал действовать активнее. Он явно не относился к ним как к серьезной опасности. Лев X решил, что до сих пор был излишне мягок, снисходителен к еретику. Однако довольно потакать ему, настало время показать свою истинную силу, покончить с этим противостоянием. Папа издал буллу, в которой осуждал учение Лютера как еретическое и грозил отлучением его автору. Одновременно он направил в Германию своих представителей с поручением добиться задержания вольнодумца и заключения его под стражу. Но представители привезли папе неутешительные известия. Они опоздали: за несколько лет, пролетевших с момента обнародования «Девяноста пяти тезисов», Мартин Лютер из никому не известного доктора богословия превратился в знаменитость, любимца всей страны. Посланцев папы повсюду встречали недружелюбно, им не давали говорить, перебивали и освистывали, даже угрожали забросать камнями. В витринах лавок практически в каждом германском

городе были выставлены изображения Лютера с нимбом вокруг головы. «Девять десятых немцев кричат „Да здравствует Лютер!“, — сообщили Льву X, — а оставшаяся часть — „Смерть Риму!“». Каким-то образом Лютеру удалось возбудить в немцах недовольство Римской церковью, даже ненависть к ней, до той поры скрытую и не проявлявшуюся. У него была безупречная репутация: к тому же он отказался получать доходы от своих публикаций, хотя мог бы сколотить целое состояние — он явно жил по тем законам и заповедям, которые сам проповедовал. Чем яростнее нападала на Лютера Церковь, тем больше росла его популярность. Сейчас арестовать его, сделать из него жертву означало бы бросить факел в бочку с порохом — могла вспыхнуть революция.

В 1521 году папа решил предпринять еще одну попытку. Он убедил императора Германии Карла V вызвать Лютера в город Вормс, где тот должен был предстать перед сеймом — высшими сановниками Германской империи. Лев X надеялся, что таким образом ему удастся сделать всю грязную работу руками самих немцев. Карл не противился: воспитанный в католическом духе, он не желал разрыва с Римом, к тому же он хотел поскорее покончить с беспорядками в стране, которые были ему не на руку. На сейме Лютеру было предложено отречься от своего учения. Тот, как и следовало ожидать, ответил отказом, произнеся исторические слова: «На том я стою и не могу иначе. Да поможет мне Бог». У императора не оставалось выбора — он объявил Лютера еретиком и приказал ему немедленно возвращаться в Виттенберг и там ожидать своей участи. Однако на обратном пути на Лютера было совершено нападение — он был похищен и доставлен в замок Вартбург. Это похищение было, собственно говоря, частью плана, задуманного и исполненного его сторонниками из среды германской аристократии; в Вартбурге он был в безопасности. Здесь, в уединении, он прожил полтора года под вымышленным именем, избежав таким образом расправы.

Лев X умер в тот же, 1521-й, год, и спустя считанные месяцы после его смерти учение Лютера распространилось по всей Германии, подобно лесному пожару. К 1526 году в разных частях Европы начали появляться официальные протестантские общины — то было рождение Реформации. С непререкаемой властью Католической церкви, простиравшейся не только на духовную сферу, но и на мирские дела, было безоговорочно покончено. Так уж получилось, что этот «мрачный ученый сухарь», этот «педант из Виттенберга» одержал победу в войне с самим папой Римским.



Основная цель «внешнего маневра» в том, чтобы, обеспечив себе максимальную свободу действий, одновременно парализовать и сдержать неприятеля множеством помех — подобно тому, как лилипуты связали Гулливера. Разумеется, воздействие любых подобных операций, направленных на запугивание и сдерживание, в основном психологическое; политические, экономические, дипломатические и даже военные меры — все направлено на достижение одной цели. Способы, используемые для достижения такого сдерживающего эффекта, варьируются от тончайших до самых грубых: можно обращаться к юридическим формулам национального и международного права, играть на нравственных и гуманистических чувствах, пытаться воздействовать на совесть противников, заставляя их усомниться в справедливости их дела. Эти методы способны вызвать зарождение внутренней оппозиции в рядах противника — за счет перемены взглядов в определенном секторе его внутреннего общественного мнения. Одновременно с этим они могут всколыхнуть и определенный сектор международного общественного мнения. В результате возникает реальное объединение, основанное на единстве моральных и этических взглядов. Оно начинает склонять на свою сторону сочувствующих из числа простых людей, привлекая их доводами, основанными на их собственных предвзятых представлениях. Сложившиеся таким образом настроения в обществе — нечто, на что можно ссылаться, например, в обращении в Организацию Объединенных Наций или иное международное объединение. Однако основная цель, ради которой все это предпринимается, — удержать противника от каких-либо решительных шагов... Хотелось бы обратить внимание на следующее обстоятельство: как в ходе военной операции одна из сторон, захватив территорию, тем самым препятствует продвижению на нее врага, точно так же и на психологическом уровне существует возможность занять некие абстрактные позиции, сделав их недоступными для противника. Так, например, руководство Советского Союза сделало своей прерогативой борьбу за мир, поддерживая призывы за запрещение атомного оружия (при этом продолжая его разрабатывать!) и национальное освободительное движение (продолжая возглавлять единственную сохранившуюся в мире... колониальную империю)... Возможно, однажды политикам Запада удастся отвоевать эти важные идеологические позиции, занимаемые марксистами, однако для этого необходимо, чтобы первые в своей стратегической борьбе научились более тонко мыслить и оценивать, вместо того чтобы полагаться на юридические и моральные принципы, которые их противник всякий раз с легкостью обращает против них же.

Андре Бофре  
«ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЮ», 1963

По сути дела, Лютер, публикуя свои «Девяносто пять тезисов», не имел намерения разжигать революцию в Европе, он желал лишь обсудить некоторые богословские материи: связь — или ее отсутствие — между Божьей милостью и папскими индульгенциями. Но когда он познакомился с ответом Приерия на свой труд, в нем что-то изменилось. Ни папе, ни его окружению не удалось найти в Библии подтверждения своей правоты. Нигде в Писании не было сказано, что можно заслужить прощение у Бога, купив индульгенцию. Лютер пришел к выводу, что Церковь нуждается в коренном реформировании.

Реформация, однако, была бы невозможна без достижения определенной политической власти. Если бы Лютер просто критиковал заблуждения Церкви с проповеднической кафедры или обсуждал их со своими единомышленниками, он бы ничего не добился. Папа через своих соратников напал на него, подвергая сомнению его честность и чистоту его побуждений. В ответ Лютер перешел в наступление, отвечая ударом на удар.

Стратегия Лютера заключалась в том, чтобы сделать эту войну всеобщим достоянием, перевести из моральной сферы в политическую. И это ему удалось. Он сумел предать противостояние гласности, используя новое техническое достижение своего времени — книгопечатание: его трактаты, написанные живым, страстным языком, мгновенно расходились, становились известными всей стране. Он безошибочно выбирал объекты для своих атак, вызывавшие особое возмущение у народа Германии: образ жизни папы — отнюдь не монашеский; роскошь и излишества, на которые уходили получаемые от продажи индульгенций деньги; бесцеремонное вмешательство Церкви в государственные дела и политику Германии и так далее. Особенно едко Лютер высказывался относительно лицемерия Церкви. Все это позволило ему воспламенить Германию, вызвать в людях чувство праведного гнева, возмущения, которое с удивительной быстротой распространилось по всей стране, навек изменив отношение не только к папе, но и к Католической церкви в целом.

Лютер осознавал, что папа ответит на его выпады не цитатами из Писания, а грубой силой, но в этом случае — это он тоже прекрасно понимал — его идеи лишь засияют еще ярче в сердцах людей. Поэтому он продолжал публиковать свои подстрекательские статьи, вызывая гнев папы и провоцируя его на необдуманные контратаки. Лютер, будучи монахом, и

так вел аскетическую жизнь, а уж отказ от денег, выручаемых от продажи его книг, стал дополнительным штрихом к портрету, хотя и несколько театральным, демонстрирующим его праведность. За считанные годы Лютеру удалось добиться такой всеобщей поддержки в Германии, что никакой папа уже не был ему страшен: папа не мог расправиться с ним, не вызвав вспышки народного возмущения. Лютер превратил мораль в стратегию для достижения власти и победы, сделав разговор о ней гласным. Реформация стала одной из ярчайших политических побед в истории.

Важно понимать: невозможно выиграть войну без общественной и политической поддержки, но люди не пойдут за вами, не перейдут без колебаний на вашу сторону, если ваше дело не покажется им справедливым и достойным. А для того чтобы представить свое дело как справедливое, требуются стратегический ум и умение производить впечатление (и Лютер, по всей видимости, это понимал). Хорошо, если вы сумеете изобразить своего неприятеля человеком авторитарным, лицемерным, рвущимся к власти. Используя все возможные средства, проведите вначале «моральную атаку», нанося удары по наиболее уязвимым сторонам противника. Обращаясь к массам, обличайте его в самых сильных выражениях и добейтесь, если сможете, чтобы в людях проснулась уже дремавшая в них неприязнь, враждебность. Цитируйте высказывания оппонентов, и тогда ваши нападки будут выглядеть честными и беспристрастными. Пятна на их репутации, появившиеся не без вашего участия, прилипнут к ним не хуже клея. Спровоцировав соперников на грубую силовую контратаку, вы сумеете снискать себе еще большую симпатию и общественную поддержку. Вместо того чтобы трубить на каждом углу о своей праведности — это выглядело бы неумно и неубедительно, — лучше наглядно продемонстрировать контраст между необдуманными действиями своих противников и собственными бескорыстными деяниями. Предъявите самое страшное из всех обвинений — докажите, что они гонятся за властью, тогда как вами движут благородные и высокие цели.

Не беспокойтесь из-за того, что ради победы в битве за нравственность вам приходится прибегать к всевозможным манипуляциям. Во всеуслышание заявляйте о своих целях — несомненно, более справедливых, чем у противника, — открыто демонстрируйте, какому делу

вы служите, и это полностью отвлечет внимание публики от того, какие средства вами при этом используются.

*Всегда бывает так, что определенные группировки людей  
сражаются с другими группировками во имя справедливости,  
гуманизма, порядка или мира. Когда же кого-то из них упрекают  
в безнравственности и цинизме, тот, кто внимательно  
наблюдает за политическими событиями, всегда легко  
распознает в этих обвинениях политическое оружие,  
применяемое в данном сражении.*

Карл Шмитт (1888–1985)

#### Ключи к военным действиям

Во многих культурах мораль — критерий хорошего и дурного — первоначально возникала как способ отделить, отличить одну категорию людей от другой. В Древней Греции, скажем, слово, обозначающее «хороший» (благородный), изначально относилось к аристократии, привилегированной по рождению группе людей, состоявших на службе у государства и демонстрировавших свое мужество на поле брани; понятие «плохой» (низкий, подлый, эгоцентричный, трусливый) ассоциировалось чаще с простонародьем. Со временем этические нормы эволюционировали; теперь они выполняли хоть и сходные, однако более сложные функции: поддерживать порядок в обществе, отделяя асоциальное и «плохое» от социально приемлемого и «хорошего». На основании представлений о том, что нравственно, а что нет, общество создает некие ценности, которые служат ему на благо. По мере того как с течением времени эти ценности устаревают и перестают действовать, сама мораль также постепенно изменяется и эволюционирует.

Встречаются, однако, отдельные люди или группы людей, которые используют мораль в совершенно иных целях — не для поддержания общественного порядка, а для извлечения максимальной выгоды для себя в конфликтных ситуациях, будь то война, политические игры или бизнес. В их руках мораль становится оружием, которое они используют, чтобы привлечь внимание к своему — разумеется, правому! — делу, в то же время отвлекая людей от неприглядных и куда менее благородных делишек, неизбежных в любой борьбе за власть. Они часто играют на тех двойственных, противоречивых чувствах, которые все мы испытываем по

отношению к конфликтам и власти, используя наше чувство вины в своих целях. К примеру, они могут представить себя жертвами несправедливости, и тогда выступающий против них рискует предстать в невыгодном свете, показаться бесчувственным и порочным. Или они могут изобразить из себя этакий эталон нравственности, продемонстрировать такую степень морального превосходства, что нам становится стыдно и неловко противоречить им. Эти люди — мастера рассуждать о высоких материях, они умело используют мораль в своих интересах, для достижения власти или преимущества.

Каким образом режим может вести антипартизанскую кампанию? Полковник Джон Бойд предлагает целый набор средств и инструментов: дискредитируйте объединяющую идею партизан, разруьте их единство, показав цельность правительства, продемонстрировав, что оно верно понимает нужды народа и служит ему, а не эксплуатирует и не грабит его, потакая интересам власти имущих. (Если осуществить такую политическую программу не в ваших силах, отмечает Бойд, вам стоит теперь же, без промедления, переходить на другую сторону, чтобы позже не пришлось спасаться бегством!) Возьмите на себя политическую инициативу по беспощадному искоренению коррупции и гласному наказанию виновных. Выберите новых лидеров, чья компетенция и популярность были бы общепризнанными. Убедитесь, что они отправляют правосудие, устраняют самые вопиющие изъяны и обеспечивают связь правительства с народом.

ГРАНТ Т. ХАММОНД  
«Военное мышление»

Джон Бойд и АМЕРИКАНСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ»,  
2001

Назовем такого рода стратегов воинами морали. Их можно разделить на две категории: борцы сознательные и скрытые.

Скрытыми воинами морали обычно движет обыкновенная слабость. Им плохо удается участие в прямой борьбе за власть, поэтому они пользуются другим, подходящим для них оружием, заставляя окружающих чувствовать себя виновными или уступающими им в нравственном отношении, — так они добиваются превосходства, причем, как правило, это происходит у них неосознанно, на рефлексорном уровне. Несмотря на кажущуюся хрупкость, они опасны на индивидуальном уровне, поскольку выглядят невероятно убедительными в своей искренности и обладают огромной силой воздействия на человеческие эмоции.

Сознательные войны — те, кто пользуется стратегией, прекрасно понимая, что делает. Они представляют особо серьезную опасность на публичном уровне, где могут добиться преимущества, манипулируя средствами информации. Лютер относился ко второй категории воинов, однако он и в самом деле верил в ту мораль, которую проповедовал, поэтому использовал эту стратегию исключительно для того, чтобы взять верх в борьбе с папой. Менее искренние воины морали часто неразборчивы в применении данной стратегии, они приспособливают ее абсолютно к любому делу, на стороне которого решают выступить.

Это мир не ангелов, а острых углов, в нем люди говорят о моральных принципах, но действуют согласно принципам силы; мир, где мы всегда высоконравственны, а наши враги всегда безнравственны.

Сол Д. Алински  
«ПРАВИЛА ДЛЯ РАДИКАЛОВ», 1972

В современном мире разработано несколько стратегий, позволяющих справиться с подобными войнами. Французский офицер и писатель Андре Бофре проанализировал использование морали в качестве военной стратегии в контексте французско-алжирских войн в пятидесятые годы прошлого века и войн во Вьетнаме, которые велись вначале Францией, а потом Соединенными Штатами. Вот как предстают эти войны в представлении Бофре. И алжирцы, и жители Северного Вьетнама стремились представить названные конфликты в глазах мировой общественности как освободительные войны, в которых народ борется за свою независимость с империалистической державой. После того как с помощью средств массовой информации эту точку зрения удавалось закрепить, в том числе в представлении многих французов и американцев, уже несложно было добиться международной поддержки, которая, в свою очередь, позволяла добиться изоляции Франции и США и их осуждения мировым сообществом.

Обращаясь напрямую к тем группам американцев и французов, которые тайно или открыто симпатизировали «борцам за свободу» или держались в этом вопросе нейтралитета, они сумели снизить поддержку войны в самих этих странах. В то же время они вели себя достаточно хитро, чтобы скрывать многочисленные недостойные приемы и маневры, к которым прибегали, ведя партизанскую войну. В результате в глазах всего мира алжирцы и вьетнамцы безоговорочно выиграли моральное сражение,

крайне затруднив Франции и США свободу действий. Осторожно пробираясь сквозь минные поля политики и морали, эти государства уже не могли довести свои войны до победного конца.

Бофре называет применение морали в стратегических целях «внешним маневром», поскольку оно и лежит вне территории, за которую идет сражение, и выходит за рамки обычной военной стратегии. Этот маневр действует в своем собственном пространстве — в области нравственности. С точки зрения Бофре, и Франция и Соединенные Штаты допустили ошибку, уступив эту область неприятелю. Поскольку обе эти страны, обладающие богатыми традициями демократии, рассматривали свои войны как справедливые, для них само собой разумелось, что и мировое сообщество увидит происходящее в том же свете. Им не представлялось необходимым отстаивать свои позиции с точки зрения морали — и в этом была их роковая ошибка.

В наши дни нациям и государствам приходится играть в открытую, объясняя и комментируя свои намерения, дабы не дать неприятелю возможности выставить их перед всем миром в неприглядном свете, как некую «силу зла». Стараясь не показаться размазней, которая только и делает, что сетует и жалуется на неприятеля, они в то же время должны разоблачать лицемерные выходки врага и сами настаивать на моральной оценке войны, доказывая, что ведут войну исключительно из соображений нравственности. Уступая область морали противнику, вы лишаете себя свободы действий; теперь любой ваш ход, любая необходимая вам военная хитрость будет лишь укреплять искаженные представления о вас, которые постарался создать ваш неприятель, так что вы еще задумаетесь, стоит ли применять эти хитрости.

Все сказанное выше в значительной мере относится ко всем формам конфликтов. Когда ваши враги пытаются выставить себя в выгодном свете, показав, что они благороднее и нравственнее вас и, следовательно, правда на их стороне, вы должны понимать, что все это означает в действительности: не рассуждения о морали, о добре и зле, правоте и неправоте, а умная, коварная стратегия, внешний маневр.

Есть много способов распознать подобные внешние маневры. Во-первых, моральная атака зачастую наносится с давно оставленного поля и не имеет ничего общего с сутью конфликта, как вы ее представляете. Противник припоминает, вытаскивает на свет нечто, что вы делали в абсолютно другой области, например какой-то компрометирующий

факт, — это помогает переманить на свою сторону ваших сторонников или заставить вас мучиться, испытывая чувство вины. Во-вторых, атака часто носит эмоциональный характер: доводам рассудка противопоставляются чувства и личные выпады. Вы вынуждены объясняться, оправдываться, вместо того чтобы отстаивать дело, за которое сражаетесь, — полем боя становится не дело, а ваш характер, ваша личность. Мотивы ваших поступков подвергаются сомнениям, интерпретируются в самую невыгодную сторону.

Если вы поняли, что подверглись атаке со стороны воина морали, применяющего внешний маневр, жизненно важно для вас взять себя в руки, совладать с эмоциями. Если вы начнете оправдываться, жаловаться или злобно огрызаться, это будет выглядеть так, словно вы и впрямь в чем-то провинились, словно вам есть что скрывать. Воин морали, как правило, хороший стратег: единственный способ эффективно противостоять ему — тоже быть стратегом. Даже если вы точно знаете, что ваше дело правое, никогда нет уверенности в том, что окружающим оно видится в том же свете. В современном мире все определяют наружность и репутация; позволить своему неприятелю влиять на эти вещи — все равно что услужливо предложить ему выбрать наиболее удобную позицию на поле сражения. Если уж бой за территорию морали начат, вы должны драться изо всех сил, чтобы занять главенствующую высоту, — в точности, как если бы это был реальный военный конфликт.

Человечество как таковое не может вести никакой войны, ибо у него нет никакого врага, по меньшей мере на этой планете. Понятие «человечество» исключает понятие «враг», ибо и враг не перестает быть человечеством, и тут нет никакого специфического различия. То, что войны ведутся во имя человечества, не есть опровержение этой простой истины, но имеет лишь особенно ярко выраженный политический смысл. Если государство во имя человечества борется со своим политическим врагом, то это не война человечества, но война, для которой определенное государство пытается в противоположность своему военному противнику оккупировать универсальное понятие, чтобы идентифицировать себя с ним (за счет противника), подобно тому как можно злоупотребить понятиями «мир», «справедливость», «прогресс», «цивилизация», чтобы истребовать их для себя и отказать в них врагу. «Человечество» — особенно пригодный идеологический инструмент империалистических экспансий, и в своей этически-гуманитарной форме это специфическое средство экономического империализма. Можно перефразировать известное высказывание Прудона: если кто-то апеллирует к человечеству, значит, собирается



смошенничать. Использование и монополизация такого термина, как «человечество», может иметь определенные непрогнозируемые последствия, например умаление врага, отказ ему в праве называться человеком и объявление его изгоем, не принадлежащим к человечеству. Война в таком случае может быть доведена до самых крайних степеней бесчеловечности.

Карл Шмитт  
«Понятие политического»,  
1932

Как и в любой форме военных действий, конфликт в области морали подразумевает возможность обороны и нападения. Находясь в обороне, начинайте активно работать над разрушением репутации противника. До и во время американской революции великий пропагандист Сэмюэл Адамс избрал своей целью разрушить репутацию Англии как либеральной и цивилизованной страны с широкими взглядами. Он пробил брешу в этом моральном имидже, сделав достоянием гласности то, что Англия нещадно эксплуатировала ресурсы колоний, в то же время не допуская их население к демократическим процессам. Американские колонисты, которые прежде были весьма высокого мнения об Англии, в результате кампании Адамса резко переменили свое отношение к этой стране.

Чтобы добиться успеха, Адамс вынужден был прибегать к преувеличениям и передержкам, вырывая из контекста и подчеркивая те ситуации, в которых Англия выглядела особенно неприглядно. Картина, которую он рисовал, не была объективной; он намеренно игнорировал те случаи, когда Англия обходилась с колониями вполне справедливо. Он не преследовал цели добиться справедливости, ему нужно было совсем другое — повод для разжигания войны. При этом он понимал, что колонисты начнут войну лишь в том случае, если она будет выглядеть в их глазах справедливой, а Британия предстанет воплощением зла. Если вы задались целью испортить моральную репутацию врагу, для этого не потребуются тонкость и щепетильность. Ваша речь, ваши определения добра и зла должны быть предельно четкими и сильными. Нужно мыслить категориями черного и белого. Трудно заставить людей сражаться за оттенки серого.

Самый, пожалуй, убийственный прием, самое страшное оружие в арсенале моральной наступательной войны — уличить противника в лицемерии: люди по природе своей не выносят лицемеров и ханжей. Это, однако, срабатывает лишь в том случае, если лицемерие зашло достаточно

далеко. Никому нет дела до безобидных противоречивых суждений, высказанных много лет назад, а вот если неприятель, громогласно заявляющий о благородных устремлениях, не всегда ведет себя в соответствии с провозглашаемыми идеалами — тут есть за что уцепиться. Пропагандистские кампании, которые велись алжирцами и северовьетнамцами, отчасти удались настолько хорошо потому, что те смогли продемонстрировать разрыв между провозглашаемыми Францией и США идеалами свободы и независимости и теми действиями, которые предпринимались их правительствами для подавления национально-освободительных движений. Оба государства — США и Франция — выглядели законченными лицемерами.

Если вы видите, что сражение с неприятелем неизбежно, обязательно старайтесь заставить его начать действия первым. В 1861 году президент США Авраам Линкольн с помощью хитроумных маневров добился того, чтобы Юг первым начал боевые действия в Форт-Самтере, положив начало Гражданской войне. Благодаря этому Линкольну удалось занять выгодную моральную позицию и привлечь на свою сторону многих колеблющихся северян. Если вы ведете агрессивную войну, ваша цель — ослабить противника, найти способ выставить себя в выгодном свете, предстать не захватчиком, а освободителем. Вы сражаетесь не за территорию и не за деньги, а за то, чтобы освободить людей, страдающих от гнета поработителей.

Если вам случилось быть вовлеченным в конфликт, который грозит обернуться грязными разборками, если вы уверены, что противник ни перед чем не остановится, лучше всего сразу переходить в наступление и, не дожидаясь, пока на вас нападут, нанести упреждающий удар на территории морали. Пробивать бреши в репутации неприятеля не в пример проще, чем пытаться защитить свою. Чем дольше вы будете нападать, тем сильнее это отвлечет публику от ваших собственных недостатков и ошибок. Если вы слабее неприятеля, если вы уступаете ему в физическом или военном отношении, у вас больше оснований начать против него внешний маневр. Перенесите сражение на территорию морали, где можно ставить подножку и ударить сильнее.

Лучшая защита против воинов морали — не подставляться, не давать им повода для нападения. Оправдывайте свое доброе имя всей своей жизнью. Живите в строгом соответствии с теми принципами, которые вы проповедуете, по крайней мере на людях. Принимайте участие в самых

благих и справедливых делах. Затрудните противникам труд по выкапыванию компрометирующих материалов, чтобы их атака захлебнулась и рикошетом ударила по ним же. Если вам приходится прибегнуть к каким-то непопулярным мерам или совершить что-то неблаговидное, обратитесь к помощи подставного лица — доверенного человека, который бы мог таскать каштаны из огня, играть на вашей стороне, скрывая вашу роль в этом деле. Если это невозможно, заранее обдумайте все и разработайте план моральной самообороны. В любом случае и при любых обстоятельствах старайтесь, чтобы в ваших поступках и действиях не было даже малейшего намека на лицемерие и двуличие.

Пятно на репутации может расползаться, как инфекция. Часто бывает так, что, стараясь поправить положение, вы, сами того не желая, лишь подтверждаете возникшие у людей сомнения. Получается только хуже. Поэтому нужно соблюдать предельную осторожность: лучшая защита против моральной атаки — профилактика. Старайтесь заранее определить свои уязвимые места и принять превентивные меры. Когда Юлий Цезарь перешел Рубикон и начал гражданскую войну против Помпея, он находился в весьма уязвимой позиции: его можно было обвинить в попытке узурпировать власть римского сената и стать единоличным правителем. Он, однако, предпринял профилактические меры, проявив милосердие к своим недругам в Риме, проводя важные реформы и всячески демонстрируя почтительное отношение к Республике. Принимая некоторые принципы своих врагов и соглашаясь с ними, он предвосхищал их нападки, не давая провести моральную атаку.

Войны ведут ради достижения тех или иных интересов: нация может начать войну, чтобы защититься от вторжения врага или предотвратить такое вторжение, а иногда для того, чтобы захватить соседские территории или богатства. Иногда в принятии такого решения имеет значение и мораль — в освободительной войне или крестовом походе за правое дело, например, — но даже здесь собственные интересы играют важную роль. Нередко мораль — не что иное, как ширма, скрывающая желание захватить новые земли, богатства, власть. Во время Второй мировой войны Советский Союз стал желанным союзником Соединенных Штатов и сыграл ключевую роль в поражении Гитлера. А после войны СССР стал для Америки злейшим врагом, и объясняется это тем, что изменились американские, а не советские эгоистические интересы.

Махровое зло получает имя добродетели... если оно употребляется на пользу королевству.

ТОМАС ГОББС (1588–1679)

Обычно войны такого рода заканчиваются, когда победитель удовлетворяет свои интересы. Войны, которые ведутся из-за морали, более долгие и кровопролитные: если в противнике видят воплощение зла, его нужно полностью уничтожить, только тогда может быть окончена война. Моральная кампания Лютера против Рима породила такую ненависть, что в 1527 году, когда армия императора Священной Римской империи германской нации Карла V вошла в Святой город, солдаты в течение полугода громили церкви, а их жестокость по отношению к клирикам вошла в историю.

В жизни все так же, как на войне. Если вы вступили в конфликт с каким-то человеком или группой людей, у вас обязательно есть какие-то интересы — то, ради чего вы сражаетесь, чего хочет добиться каждая сторона. Это могут быть деньги, власть, положение и т. д. На карту поставлены ваши интересы — и не нужно угрызений совести, вы не должны испытывать вины за то, что вы их защищаете. Обычно такие конфликты не носят характера злобных или кровопролитных войн; большинство людей, надо отдать им должное, достаточно рассудительны — они не стремятся к затяжным сварам и стараются поскорее с ними покончить. Но есть и такие, кто сражается из чувства справедливости, — вот эти люди могут быть весьма опасны. Они могут стремиться к власти, маскируя свою жажду власти красивыми словами о морали; возможно, ими движут какие-то темные застарелые обиды; но в любом случае им недостаточно удовлетворить свой практический интерес — им нужно что-то большее. Даже если вы одержите над ними победу или, по крайней мере, удачно отобьете их атаку, лучше всего впредь держаться от них подальше. Благоразумие и осторожность в таких случаях важнее бесстрашия. По возможности старайтесь избегать стычек с воинами морали; как правило, эти кампании грязны и отвратительны и не стоят потраченного на них времени, сил и эмоций.

ОБРАЗ: Микробы.

*Проникнув в организм, они быстро распространяются внутри и атакуют. Ваши попытки побороть вредоносные бактерии часто только закаляют их, они набирают силу, вам все труднее с ними*

*справиться. Лучшая защита от них — профилактика. Заранее подготовьтесь к возможной атаке, сделайте прививку, повышающую сопротивляемость организма. В борьбе с микробами нужно научиться держать удар.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Стержень войны — имя и справедливость. Пекись о своем добром имени и о том, чтобы неприятель получил дурное имя; превозноси свою справедливость и разоблачай несправедливость неприятеля. Тогда твоя армия обретет великую мощь и будет сотрясать небо и землю.

Тоу Би Футан.

«ЗАМЕТКИ О ВОЙНЕ УЧЕНОГО ДИЛЕТАНТА» (XVI в.)

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Нападение в войне морали чревато опасностью: если люди поймут ваши поступки, поза праведника может оттолкнуть их, вызвать неприязнь. Не считая тех случаев, когда ваш неприятель действительно порочный и дурной человек, лучше пользоваться этой стратегией в гомеопатических дозах, не перебарщивать и ни в коем случае не казаться назойливым. Моральные битвы нужны для того, чтобы повлиять на мнение общественности; в какой-то степени они являются продуктом коммунального потребления, и вы должны постоянно следить за их ходом — соразмерять эффект, повышая или понижая температуру, когда это необходимо.

## **Оставь врага без объекта нападения: стратегия вакуума**

Чувство пустоты, вакуума — безмолвие, изоляция, невозможность общения — для большинства людей непереносимо. Эта человеческая слабость, этот страх являет собой плодородную почву для мощной стратегии: станьте невидимым и неуловимым, пусть противники растеряются, не видя объекта для нападения, — вам останется наблюдать, как они гоняются за призраками в пустоте. Эта стратегия включает в себе самую суть, квинтэссенцию партизанской войны. Вместо открытых лобовых наступлений и масштабных битв раздражайте неприятеля неожиданными точечными атаками — мелкие, как булавочные уколы, как укусы комара, они в то же время способны нанести ущерб. В бешенстве от собственного бессилия, от невозможности применить силу против неуловимых врагов, ваши противники будут постепенно терять рассудительность — и силы. Такую партизанскую войну можно развернуть в крупное политическое событие — народную войну, которую венчает мощное, сметающее все на своем пути восстание.

## ПРИБЛИЖИТЕЛЬНОСТЬ ПУСТОТЫ

В 1807 году Наполеон Бонапарт и император России Александр I подписали Тильзитский мир. Теперь две великие военные державы были связаны взаимными обязательствами. Однако при русском дворе к договору отнеслись с неодобрением — помимо прочего он обеспечивал Наполеону практически свободный доступ в Польшу, традиционную «прихожую» России. Дворяне старались повлиять на императора, уговорить его в одностороннем порядке отказаться от выполнения условий договора. Довольно скоро их усилия возымели действие, и Александр начал предпринимать усилия, которые явно не могли понравиться французам. К августу 1811 года Наполеон принял решение: с него довольно, пора проучить Россию, преподать Александру урок. Он начал вынашивать планы вторжения. К тому же завоевание земель, простиравшихся на восток, сделало бы его властителем громадной, величайшей империи в истории.

Кое-кто из советников Наполеона предостерегал его от опасностей, которыми может быть чревата война на таких обширных территориях. Император-полководец, однако, был тверд в своем решении. Русская армия недисциплинирована, в среде ее высших офицеров постоянные ссоры и пререкания. Русские войска располагались в Литве в двух местах, чтобы предотвратить вторжение с запада, но, согласно данным наполеоновской разведки, они не были готовы к сопротивлению. Наполеон решил, что войдет в Литву между этими двумя армиями русских и разобьет их в пух и прах. Для того чтобы обеспечить себе победу, он соберет армию, втрое большую по размеру, чем те, которыми командовал раньше: 650 тысяч человек поведет он в Россию — 450 из них составят боевые части, а остальные будут обеспечивать коммуникации, поставки провианта и припасов. С такой армией он добьется превосходства даже на необозримых просторах России. Он ошеломит ничтожного неприятеля не только своими блестящими — как всегда — маневрами, но и превосходством в численности и вооружении.

Наполеон был уверен в победе, но его нельзя было назвать безрассудным или беспечным. Как всегда, он тщательно обдумал положение, исследовал его всесторонне. Ему, например, было известно, что дороги в России из рук вон плохи, с питанием дело обстоит не намного лучше, климат ужасен — жара сменяется холодом, а из-за того, что расстояния очень велики,

окружить неприятеля может быть сложнее: всегда найдется куда отступать. Он посвятил много времени изучению причин поражения, которое в 1709 году потерпел в России шведский король Карл XII, и подозревал, что русские способны прибегнуть к тактике выжженной земли. Он понимал, что его армия должна быть по возможности автономной, и обеспечивал себя всем необходимым, ведь расстояния были слишком велики и не позволяли рассчитывать на поставки провианта из Европы. Однако, учитывая многочисленность его войск, кампания требовала серьезнейшего обдумывания и тщательной организации.

Наполеон позаботился о создании обширных складов продовольствия (преимущественно риса и пшеницы) вдоль границы с Россией. Он понимал, что нереально будет тащить за собой фураж для 150 тысяч лошадей его кавалерии, поэтому решил начать кампанию не раньше июня, когда на русских равнинах поднимутся сочные травы. В последнюю минуту, узнав, что в России, по всей видимости, недостаточно мельниц для перемалывания зерна в муку, он прибавил к растущему списку необходимого материалы для строительства мельниц.

Продумав все вопросы, касающиеся материального обеспечения армии и слаженной работы тыла, вооружившись, как обычно, досконально проработанными стратегиями, Наполеон объявил министрам, что для победы, как он считает, ему будет достаточно трех недель. В прошлом такие прогнозы всегда оправдывались с поразительно высокой степенью точности.

В июне 1812 года необозримая армада наполеоновских войск пересекла границы России. Наполеон всегда готовился к непредвиденным ситуациям, но на сей раз неприятные обстоятельства возникли на его пути почти сразу: скверные дороги, палящее летнее солнце, а в другие дни — проливные дожди тормозили продвижение армии, вместо того чтобы стремительно нестись вперед, она ползла. В первые же дни почти десять тысяч лошадей пали, объевшись свежей травы. Две русские армии в Литве отступали слишком быстро, так что французы не успевали их догнать. По пути русские поджигали поля и уничтожали все запасы продовольствия. Во французских войсках вспыхнула дизентерия, каждый день умирало до девятисот человек.

Надеясь захватить врасплох и разбить хотя бы часть неприятельских войск, Наполеон гнал армию вперед, на восток. Временами французы оказывались в соблазнительной близости от одной из двух русских армий,



но измученные люди и лошади двигались недостаточно быстро, чтобы успеть взять противника в окружение или встретиться с ним в серьезном сражении, — те всякий раз ускользали, минуя западни. Июнь окончился, начался июль. Теперь стало ясно, что русским удастся объединить обе армии в Смоленске, более чем в двухстах милях к востоку от того места, где Наполеон собирался дать им сражение, и приблизительно в трехстах милях от Москвы. Наполеону пришлось объявить привал и срочно пересмотреть свои планы.

Тысячи французских солдат уже погибли от болезней, не успев принять участия в битвах. Армия растянулась на пятьсот миль, по дороге ее то и дело атаковали летучие отряды русских казаков, сея ужас и панику. Больше нельзя было затягивать погоню, Наполеон не мог больше ждать — он поведет свою армию в Смоленск, там и произойдет решающее сражение. Смоленск был святым городом, имеющим для русских огромное эмоциональное значение. Разумеется, русские будут защищать его, постараются не допустить, чтобы он был разрушен. Ему бы только встретиться с русскими на поле боя, там он их, несомненно, победит.

Итак, французы направились к Смоленску, но, когда они добрались туда к середине августа, от 450 тысяч храбрых солдат осталось лишь 250 тысяч, к тому же донельзя вымотанных постоянной жарой. В конце концов, как и предсказал Наполеон, русские тоже замедлили свое продвижение на восток. Они остановились, но лишь ненадолго; после нескольких дней боев они отступили, оставив за собой сожженный город, здесь нельзя было поживиться ни съестными припасами, ни трофеями.

Наполеон никак не мог понять логики этих загадочных русских, они казались ему самоубийцами — они готовы скорее разрушить собственную страну, чем сдаться.

Предстояло решить, двигаться ли дальше в глубь страны, на Москву. Могло показаться разумным переждать зиму в Смоленске, но это дало бы время русскому царю собрать более многочисленную армию, с которой Наполеону теперь было бы нелегко справиться, если учесть, какие потери понесли французы за лето. Французский император был уверен: Александр будет защищать Москву, сердце и душу России. Когда Москва падет, Александру ничего не останется делать, как только молить о мире. Поэтому Наполеон принял решение, и его войска продолжили движение на восток.

Теперь наконец русские остановились, чтобы принять генеральное сражение, и 7 сентября обе армии сошлись у села Бородино, менее чем в семидесяти пяти милях от Москвы. Для того чтобы прибегнуть к своим обычным маневрам с флангов, у Наполеона не хватило бы ни кавалерии, ни пехоты. Пришлось встретиться с неприятелем лицом к лицу. Русские дрались что было сил, яростнее, чем любая из армий, с которыми Наполеону приходилось сражаться до сих пор. Тем не менее после долгой битвы они вновь отступили. Путь на Москву был открыт. Но армия русских почти не понесла потерь, в то время как в великой армии Наполеона из строя было множество солдат и генералов<sup>4</sup>.

Семь дней спустя армия Наполеона (численность ее теперь сократилась до ста тысяч) беспрепятственно вошла в Москву, которую никто не оборонял. Радость императора была безмерна. Он ожидал, что русские капитулируют, — настало время изменить облик мира. В былые годы, когда он победно входил в Вену и Берлин, его встречали там как героя, высокие сановники спешили вручить ключи от городов. Но Москва была пуста: ни жителей, ни пропитания. Почти сразу же в городе начались пожары — вскоре они слились в один вселенский пожар, который бушевал в течение пяти дней. В городе не оказалось ни одного водяного насоса — от такого тщательно продуманного вредительства Москва казалась еще более негостеприимной.

Наполеон писал русскому императору, предлагая выгодные для России условия мира. Поначалу, казалось, переговоры возможны, но шли недели, и в конце концов стало ясно: русские намеренно тянут, чтобы успеть подготовить армию к дальнейшим военным действиям. А тем временем надвигалась зима.

Наполеон не мог больше медлить, оставаясь в Москве: существовала опасность оказаться в окружении. Поэтому 19 октября он с остатками армии покинул столицу России. Цель его была как можно скорее достичь Смоленска. Однако летучие партизанские отряды, ставшие теперь более многочисленными, атаковали наполеоновскую армию, каждый день унося все новые жизни.

Французы были в постоянном напряжении и страхе, дошло до того, что они боялись спать по ночам. Тысячи умирали от усталости и голода. Наполеону пришлось миновать ужасное Бородинское поле, все еще усыпанное трупами французов, полуразложившимися, объединенными волками. Пошел снег — начиналась русская зима. Лошади гибли от

холода, разутым и полуодетым солдатам приходилось тащиться пешком по снегу. До Смоленска добрались только сорок тысяч человек.

Мороз между тем крепчал. Медлить, оставаться в Смоленске было невозможно. Каким-то образом, благодаря удачным маневрам Наполеона, французам удалось форсировать реку Березина, что открывало им путь на запад. В начале декабря Наполеон, получив известия о неудавшейся попытке переворота во Франции, тайно оставил свои войска и отправился домой, в Париж. Мало кому удалось пережить отступление, армия Наполеона была разгромлена. После этого он уже не смог оправиться, восстановить свою армию. Россия стала его могилой.

Следствием тактических приемов неуловимых русских, вдобавок ко все возрастающим человеческим потерям, стало плачевное физическое и, что особенно важно, моральное состояние наполеоновских войск. Налеты небольших отрядов русских «казаков» не шли на убыль, возможно, они наносили не столь уж серьезный ущерб, но оказывали на французов весьма пагубное воздействие — те постоянно пребывали в напряжении, ожидая очередных ударов. Один из офицеров описал в своем дневнике характерный эпизод: 17 августа гессенские войска выстроились на парад перед императорским штабом в Витебске, когда над лагерем пронесся встревоженный гул: кто-то завидел «казаков», захвативших, по слухам, фуражира. Весь гарнизон бросился к оружию, когда же все было кончено, оказалось, что на самом деле французов окружил совсем небольшой — в несколько десятков человек — отряд, бойцы которого носились взад-вперед. Таким образом «казаки» без труда сумели бы в течение двух недель довести до больничной койки целый гарнизон, не потеряв при этом ни единого человека.

Дэвид Дж. Чэндлер  
«Кампании Наполеона», 1966

## Толкование

За годы до того, как Наполеон вошел на территорию России, Александр I неоднократно встречался с ним и неплохо изучил. Французский император был человеком агрессивным, воинственным и азартным, он мог ввязаться в драку, даже если шансы его были невелики, — Александру все это было известно. Для того чтобы гений Наполеона реализовался в полной мере, ему требовалось поле битвы. Отказываясь вступать в бой, можно было измотать его и, главное, заставить броситься в погоню за пустотой: обширные, но пустынные земли, деревни без съестных припасов и фуража, оставленные города, в которых нечем было поживиться, пустые

переговоры, пустое время, когда подолгу ничего не происходило, и, наконец, мертвенная пустота зимы. Суровый климат России совершенно сломил Наполеона, чей организаторский талант оказался бессилён против природы. Что же до стратегии русского царя и его полководцев, она, как показало время, сработала блестяще. Наполеону никак не удавалось добраться до неприятеля, и это не просто выводило его из себя, но увлекало все дальше: ещё несколько миль к востоку, хотя бы одно настоящее сражение, и он покажет этим трусам, преподаст им хороший урок. Его чувства — раздражение, гнев, растерянность — захлестывали, мешая сосредоточиться, затуманивая обычно ясный стратегический ум. Как он, например, мог предположить, что падение Москвы не заставит русских сдаться? Армия Александра, несмотря на понесенные потери, ещё была грозной силой, в то время как от французской армии осталась лишь небольшая часть, и это в преддверии зимних холодов. Наполеон был словно зачарован магическим притяжением пустоты, в которую он вступил и которая затягивала его все дальше в никуда.

Стратегия русских к тому же посеяла панику в рядах французских солдат, известных своей дисциплиной, выучкой и боевым духом. Солдат может вынести многое, за исключением, пожалуй, тягостного ожидания боя, который все оттягивается на неопределённое время, и постоянного напряжения, которому на смену никак не приходит облегчение. Вместо генерального сражения французам доставались бесконечные летучие атаки партизан, которые неожиданно появлялись неизвестно откуда и внезапно исчезали. Постоянное ощущение близкой опасности выматывало нервы, оно могло довести до расстройств даже испытанных наполеоновских бойцов. Тысячи солдат и офицеров погибали от дизентерии, но многие и многие просто теряли волю к победе.

Человеческой натуре несвойственно долго выдерживать неизвестность, пустоту любого рода. Мы все с трудом переносим долгое ожидание, затянувшееся молчание, бездействие, одиночество. (Как знать, не проявляется ли в этом наш страх перед последней, окончательной пустотой — нашей собственной смертью.) Мы невольно стремимся к тому, чтобы заполнять и занимать пустое, ничем не занятое пространство. Не давая противнику цели, по которой он мог бы нанести удар, стараясь быть неуловимыми, ускользая, мы успешно играем на этой человеческой слабости. Выведенные из терпения отсутствием не борьбы, но любого человеческого взаимодействия, противник очертя голову бросается за

нами, начисто забывая о каких бы то ни было стратегиях и даже о простом благоразумии. Именно уклоняющаяся сторона, независимо от того, велики или малы ее силы, определяет динамику конфликта.

Чем могущественнее, чем масштабнее неприятель, тем лучше срабатывает эта стратегия: изо всех сил стараясь добраться до вас, он представляет собой отличную мишень. Воспользуйтесь этим и нанесите удар. Для того чтобы добиться максимального психологического эффекта и окончательно вывести противника из себя, от вас не потребуется массированных атак — легкие повторяющиеся уколы будут держать его в постоянном напряжении, заставляя бурлить от гнева и возмущения. Сделайте свою пустоту полной: затяжные бесплодные переговоры, ни к чему не ведущие пустые беседы, потраченное впустую время, не ведущее ни к победе, ни к поражению. В мире повышенных скоростей такая стратегия просто убийственна, настолько сильно бьет она по нервам людей. Чем меньшего они могут добиться, тем более сокрушительное поражение их ожидает.

*Большая часть войн — войны контактные, когда  
противоборствующие стороны прилагают все усилия, чтобы  
встретиться... Войну арабов можно назвать войной избегания:  
держат противника в постоянном напряжении, поддерживать  
чувство постоянной молчаливой угрозы из бескрайней пустыни,  
не обнаруживать себя до самого момента нападения... Из этой  
теории со временем развилась неосознанная манера вообще  
никогда не соприкасаться с врагом. Это сочеталось с принципом  
не предоставлять врагу своих воинов в качестве мишени.*

Т. С. Лоуренс  
«Семь столпов мудрости», 1926

## Ключи к военным действиям

За столетия человеческой истории организованная война (во всех ее бесчисленных вариациях и разновидностях, от самых примитивных до современных, от азиатских до западных) всегда следовала определенной логике, настолько универсальной, что она казалась почти неотъемлемой частью войны. Логика эта такова. Лидер — вождь, глава государства и т. п. — принимает решение начать войну и собирает армию. Цель этой армии — встретиться с врагом и победить его в сражении, добившись капитуляции и благоприятных условий мира. Стратег, ведущий кампанию,

имеет дело со специфическим пространством, театром военных действий. Пространство это, как правило, довольно ограниченное: широкие открытые пространства усложняют маневры и снижают вероятность скорейшего окончания войны. Таким образом, работая в пределах театра военных действий, стратег обдумывает, как его армия будет действовать во время решающего сражения, что можно предпринять, чтобы ошеломить неприятеля, захватить его врасплох либо воспользоваться его недостатками и просчетами, загнать в угол, атаковать одновременно с передовых позиций и тыла или вынудить принять бой в неудобной местности. Стремясь сохранить силы своей армии для последнего, решающего удара, хороший стратег концентрирует их, а не рассредоточивает. Когда начинается сражение, армия естественным образом формирует фланги и тыл, чтобы избежать обхода и окружения; в эту схему вписываются также коммуникационные линии и пути подвоза провианта и боеприпасов. До конца войны может быть еще много битв, но полководцы всегда стремятся окончить ее как можно скорее. Чем дольше тянется война, тем меньше остается ресурсов, и так продолжается до тех пор, пока ресурсы не достигают критического предела, после которого продолжение войны невозможно. Боевой дух солдат тоже со временем неизбежно идет на спад.

Такую систему испанцы применили против нас: 150–200 партизанских банд, рассеянных по всей Испании, поклялись уничтожать до 30–40 французов в месяц каждая, т. е. в совокупности ежемесячные потери составляли шесть — восемь тысяч человек. Был отдан приказ не нападать на солдат, путешествующих отрядом, если только партизаны не превосходили его численностью. Однако они обстреливали отставших, нападали на малочисленные конвои, отбивали деньги, захватывали курьеров. Поскольку все жители страны помогали своим согражданам — партизанам, снабжая их информацией, партизанам всегда было известно, когда и где пройдет конвой и какой будет охрана. Они прекрасно знали свою страну и могли выбрать идеальное место для атаки. Предприятие, как правило, увенчивалось успехом; но даже в случае неудачи они всегда убивали множество людей, таким образом достигая основной своей цели. В году двенадцать месяцев, так что мы теряли по восемьдесят тысяч человек в год, без каких-то крупных битв и сражений. Война в Испании продлилась семь лет, за это время было убито более пятисот тысяч человек... и это только партизанскими соединениями. Добавьте к этому сражения в Саламанке, Талаверне и Витории, а также многие другие, проигранные нашими войсками, засады... неудачное нападение на Кадис; не забудьте также лихорадку и прочие болезни, от которых страдало множество наших солдат, и вы сможете добавить к этой цифре потерь за семь лет

еще триста тысяч человек... Из того, что было сказано, становится совершенно ясно: важнейшая цель войны подобного сорта заключается в том, чтобы уничтожать неприятеля исподволь, почти незаметно, причем для того, чтобы точить его, как вода точит камень, пока наконец не пробьет в нем отверстие, необходимы терпение и неотступная готовность продолжать свои действия. За долгое время противник страдает от подобной борьбы больше, нежели от поражений в больших сражениях.

ЛЕ МЬЕР ДЕ КОРВЕЙ  
«ПАРТИЗАНЫ И ИРРЕГУЛЯРНЫЕ  
ВООРУЖЕННЫЕ СИЛЫ», 1823

Впрочем, как и в любой другой сфере человеческой деятельности, эта позитивная, упорядоченная сторона порождает другую сторону — теневую. У этой «изнанки» своя собственная форма власти и искаженная, обратная логика. Эта теневая сторона — партизанская война. Зачатки партизанской войны возникли очень давно, тысячи лет назад, когда мелким племенам и народам приходилось защищаться от вторжения более могущественных соседей. Чтобы выжить, армиям этих народов приходилось прятаться от захватчика и действовать исподтишка, ведь любое прямое столкновение было бы для них губительным. Скоро стало понятно: чем дольше они скрываются, избегая сражения, тем более эффективно удастся нарушать планы врага и сбивать его с толку, опровергая привычные представления о логике войны.

Впоследствии это получило развитие. Первые партизаны древности по достоинству оценили все преимущества маленьких, разрозненных отрядов перед организованной армией. Они оставались в постоянном движении, никогда не формируя ни передовой линии, ни флангов, ни тыла, по которым мог бы ударить противник. Противник стремится к тому, чтобы война по-прежнему была привязана к определенному пространству? Значит, нужно предоставить в его распоряжение как можно больше пространства — обширную территорию, на которой можно спрятаться, слиться с природой. Это вынудит противника гоняться, раскрываясь и подставляясь под удар, за летучими отрядами. В такой войне само время становится наступательным оружием, заставляя врага томиться ожиданием и подрывая его боевой дух.

Так на протяжении тысячелетий, через бесконечные пробы и ошибки развивалось и совершенствовалось искусство партизанской войны, пока не приобрело современные отточенные формы. Традиционная военная мысль и военное образование касаются в первую очередь сражений в обычном

понимании, маневров на ограниченном пространстве, тяготеющих к возможно более скорому завершению. Сила партизанской войны — в противоположность этому естественному представлению о войне — в том, что традиционная армия в ней практически бессильна. В пространстве этой войны наоборот, где не действует ни одно из «нормальных» правил, обычная регулярная армия теряет опору. Противника, ведущего партизанскую войну — при условии, что он ведет ее с умом, — практически невозможно победить.

Именно такую войну — герилью (от испанского *guerilla* — «маленькая война») вели испанцы за свою независимость в 1808–1814 годах, когда Наполеон вторгся в их страну. Скрываясь в горах и лесах, испанцы изматывали армию Наполеона, не давая воспользоваться численным преимуществом и прекрасным вооружением. Французы были сбиты с толку необходимостью воевать с таким противником, бесформенным, не имевшим ни фронта, ни тыла. Русские казаки и партизаны, уничтожив наполеоновскую армию в 1812 году, не просто во многом повторили испанцев, но еще и усовершенствовали партизанскую войну. Их набеги наносили врагу урон куда больший, чем смогла бы нанести регулярная армия.

Эта стратегия становится все более мощным и популярным инструментом в современной войне. Причин тому несколько. Во-первых, пользуясь новейшими достижениями в развитии оружия и взрывчатых веществ, небольшой партизанский отряд способен причинить громадный ущерб. Во-вторых, традиционная война наполеоновского типа развивалась в сторону увеличения армии. Такая армия в современной войне неповоротлива, уязвима, она не может адекватно реагировать на тактику внезапных быстрых нападений по типу булавочных уколов, применяемую подвижными отрядами. Наконец, партизанская война идеально подходит для достижения не только военных, но и политических целей. Вдохновляя местное население на поддержку своего дела — правого и благородного, разумеется, — революционный вождь может тайно умножить свои силы: его гражданские сторонники могут саботировать начинания противника, могут послужить в качестве разведчиков, могут превратить всю страну в вооруженный лагерь.

Сила и мощь партизанской войны прежде всего лежат в психологической сфере. В традиционной войне все сводится к встрече двух армий на поле брани. Ради этого разрабатываются стратегические планы и



тактические приемы, к этому призывает воинственный инстинкт, именно это требуется, чтобы разрешить напряженность. Оттягивая этот критический момент на неопределенное время, приверженец партизанской войны вызывает у неприятеля чувство сильнейшей неудовлетворенности. Чем дольше это длится, тем более разрушительна эта внутренняя коррозия, тем больше нанесенный ею ущерб. Наполеон проиграл русским потому, что его стратегический опыт некуда было применить; его разум капитулировал раньше, чем его армия.

Именно в силу того, что партизанская война настолько психологична, она имеет многообразнейшие применения в сфере социальных конфликтов. В жизни, как и на войне, нашим мыслям и чувствам свойственно концентрироваться на моментах взаимодействия с окружающими. Иметь дело с людьми, намеренно от нас ускользающими, избегающими контактов, весьма нелегко, такое поведение не может не сбивать с толку. В иные моменты хочется поймать их, чтобы заставить наконец поговорить, а иногда просто руки чешутся побить их — так или иначе, они притягивают нас к себе; динамику процесса контролирует тот, кто ускользает. Есть люди, которые намеренно идут дальше, они атакуют нас, подвергают неожиданным и стремительным нападениям. Такие могут завладеть нашими мыслями, и чем дольше они будут удерживать эту опасную власть, тем труднее отказаться от ведения войны на их условиях. Учитывая технологический прогресс, новейшие достижения которого помогают поддерживать загадочный имидж, используя массовую информацию, которая одновременно служит и ширмой, и вспомогательным средством в партизанской войне, сила и эффективность подобной войны в политической или социальной сфере невероятно возросли. Во времена горячих политических баталий можно прибегнуть к кампании в стиле партизанской войны — связанной с каким-то делом — для того, чтобы поднять людей против неких крупных организаций, корпораций, гигантов, занимающих прочное положение. В публичных сражениях такого рода каждый предпочитает играть на стороне партизан, поскольку они более активно вовлечены в борьбу, чувствуя себя реальными участниками, а не просто винтиками в большом механизме.

Виртуозом партизанской войны в политике был Франклин Делано Рузвельт. Он предпочитал действовать уклончиво, разрабатывал хитроумные планы, которые позволяли ему действовать, не давая республиканцам мишени, не позволяя им нанести удар. Умело используя

средства массовой информации, он, казалось, появлялся повсюду, поднимал настоящую народную войну против финансовых кругов. В классической манере партизанской войны он реорганизовал партию демократов, сделав ее менее централизованной, но более подвижной и маневренной, что позволяло успешнее вести бои местного значения. Для Рузвельта, однако, партизанская война была не столько изобретенной стратегией, сколько присущим ему от природы стилем. Подобно многим, он инстинктивно чувствовал, какую силу дает эта неуловимость, но для того чтобы заставить эту стратегию действительно работать, лучше применять ее обдуманно и взвешенно. Хотя стратегия партизанской войны представляет собой оборотную сторону войны классической, у нее есть своя логика, вывернутая наизнанку, но неумолимая. Ее нельзя использовать по вдохновению, как импровизацию, вам придется начать думать и планировать по-новому, в новом стиле — подвижном, объемном и абстрактном.

Прежде всего необходимо решить, подходит ли кампания в стиле партизанской войны для данных обстоятельств. Ее, например, можно чрезвычайно эффективно использовать против соперника агрессивного, но при этом умного — человека, подобного Наполеону. Люди такого типа не переносят отсутствия прямого контакта с соперником. Смысл их жизни в том, чтобы маневрировать, обманывать, атаковать. Отсутствие объекта, по которому можно наносить удары, нейтрализует их мощную хватку, да и агрессивность в такой ситуации оказывает им плохую службу, превращаясь из достоинства в недостаток.

Интересно отметить, что эта стратегия эффективна и в любовных делах, причем стать ее жертвой пришлось опять-таки Наполеону: речь идет об обольщении по принципу партизанской войны. Именно прибегая к этой стратегии — увлекая его в погоню за собой, ускользая, расставляя на пути дразнящие соблазнительные приманки, но не предлагая ничего прочного, на что можно было бы опереться, — императрица Жозефина превратила его в своего раба на долгие годы.

Эта стратегия пустоты творит чудеса, когда ее применяют против соперника, привычного лишь к традиционной войне. Отсутствие контакта с неприятелем не укладывается в его представления и до такой степени выходит за рамки его опыта, что он рискует растерять все стратегическое могущество, которым обладает. По той же причине превосходную мишень для партизанской войны представляют крупные бюрократические

аппараты: они способны реагировать лишь в сугубо ортодоксальной манере. Вообще, в качестве объекта бойцам-партизанам лучше всего подходят крупные, медлительные оппоненты, которые к тому же имеют тенденцию давить и запугивать противника.

Предположим, вы взвесили все «за» и «против» и решили, что такой метод борьбы в данной ситуации вам подходит. Теперь окиньте взглядом армию, которую вам предстоит использовать. Большая регулярная армия ни в коем случае не подойдет для ваших целей, главные требования — подвижность и способность стремительно наносить удары в любых направлениях. Организационная модель такой армии — ячейка, то есть относительно небольшая группа людей, сплоченных, преданных, убежденных в правоте общего дела и при этом не собранных постоянно вместе, а рассеянных в пространстве. Такие ячейки могут проникать в самую сердцевину вражеского стана. Именно такой была структура армии Мао Цзэдуна во время Китайской революции — его люди проникали в лагерь националистов, осуществляя диверсии и запугивая противника, у которого складывалось впечатление, будто они повсюду и от них нет защиты.

Когда в конце 1960-х полковник Военно-воздушных сил США Джон Бойд оказался в Пентагоне, чтобы принять участие в разработке проектов реактивных истребителей, он столкнулся с бюрократической системой, ориентированной на коммерческие интересы вместо военных. Пентагон нуждался в серьезном реформировании, а традиционная бюрократическая война — открытые попытки убедить высших чиновников в важности его предложений — явно были бы безнадежным предприятием. Бойда попросту изолировали бы и выдавили из системы. Он принял решение действовать иначе, применяя принципы партизанской войны. Первым и самым важным его шагом стала организация ячеек внутри Пентагона — совсем маленьких группок единомышленников. Выявить их и даже просто догадаться о существовании таковых было весьма затруднительно. Когда консерваторы в Пентагоне осознали, что против них ведется война, они были не в состоянии нанести ответный удар — перед ними не было определяемой цели. Бойд находил «партизан» среди служащих, недовольных своим положением, особенно среди молодежи — молодые люди всегда более восприимчивы к новизне и переменам, кроме того, им по душе подобный стиль ведения войны.

Благодаря членам своих ячеек, Бойд располагал разведданными обо всем происходящем в Пентагоне, он заранее узнавал о том, когда и в каком направлении на него планируется атака. Ячейки оказывали неоценимую помощь и в другом: роняя словцо то здесь, то там, их члены привлекали на свою сторону все больше сочувствующих и все глубже внедрялись в бюрократический аппарат. Главное в этом — избегать традиционных путей и отказаться от тенденции к укрупнению и концентрации. Сделайте ставку на мобильность, сделайте армию легкой и незаметной. Также вы можете присоединить свои партизанские ячейки к регулярной армии, как это было у русских в 1812 году, когда партизанские отряды поддерживали действия регулярной армии Александра. Такая смесь традиционного и нешаблонного бывает, как правило, чрезвычайно эффективной.

Организовав ячейки, вы должны найти способ спровоцировать неприятеля, чтобы он бросился за вами в погоню. На войне это обычно достигается таким несложным приемом: вы отступаете, но затем начинаете наносить противнику постоянные удары, быстрые и докучливые, как комариные укусы. Мало кому удастся, сохраняя хладнокровие, игнорировать набеги и удары из засады. Именно к такой классической стратегии прибегал Т. Э. Лоуренс в Аравии во время Первой мировой войны. Американский финансовый гений XIX века Джей Гоулд, человек, которому довелось вести не одну партизанскую войну в деловой жизни, тоже постоянно проделывал нечто подобное. Его целью было внести максимум хаоса и неразберихи в дела на рынках — хаоса, который сам он предвидел и использовал в своих интересах. Одним из главных его противников был весьма агрессивный магнат Корнелиус Вандербильт, которого в конце 1860-х он вовлек в яростную войну за контроль над железными дорогами в районе озера Эри. Гоулд был совершенно неуловим; виртуозно пользуясь окольными путями, он добивался громадного влияния, например в законодательном органе штата Нью-Йорк, который затем вырабатывал законы, подрывающие интересы Вандербильта. Разъяренный Вандербильт бросался в ответную атаку на Гоулда, но тот уже успевал переместиться куда-то, так что нападение не достигало цели. Чтобы лишить Вандербильта стратегической инициативы, Гоулд нервировал его, подогревал в нем состязательный агрессивный настрой, но не предоставляя мишени для нанесения ответного удара.

Гоулд к тому же мастерски использовал средства информации. Он мог заказать газетную публикацию, где как бы невзначай проскальзывало

упоминание о Вандербилте как о злом монополисте; тому приходилось реагировать, отвечать на обвинение, тем самым лишь усиливая его эффект, — имя Гоулда при этом оставалось неназванным. Средства массовой информации в подобных случаях прекрасно подходят как на роль дымовой завесы, маскирующей действия партизан, так и в качестве транспортного средства, помогающего двигаться вперед к своей цели. Пользуйтесь средствами массовой информации для того, чтобы подстрекать соперников, заставляя их бросаться на красную тряпку, тратя энергию на бой с тенью, пока вы наблюдаете или находите новый объект для сокрушительной атаки. Не имея возможности вступить в реальную схватку, ваши противники будут раздражаться и нервничать все сильнее, совершая вследствие этого все более грубые ошибки.

В традиционной войне очень важна проблема снабжения армии. В войне партизанской, с другой стороны, вы живете за счет неприятеля, расходуя его ресурсы, энергию и средства как свои собственные. Мао Цзэдун снабжал свою армию, отбивая у врага оружие, пищу, одежду. Гоулд, в сущности, и начал с того, что проник в ближний круг Вандербилта в качестве финансового партнера, а затем пользовался необъятными богатствами магната, чтобы нанести ему же удар. Использование неприятельских ресурсов поможет вам дольше продолжать успешную партизанскую войну. В любом случае старайтесь жить скромно, рассчитывая и планируя надолго вперед.

В большинстве конфликтов время представляет собой опасность, из-за которой вступает в действие закон Мерфи: если что-то может пойти не так, оно обязательно пойдет не так. Если, однако, армия у вас маленькая и автономная, то шансов на то, что все пойдет не так, у вас меньше. У вас есть время на то, чтобы пустая трата времени обернулась кошмаром для неприятеля. Боевой дух падает, ресурсы на исходе, и даже великие мастера планирования, подобные Наполеону, сталкиваются с такими сложностями, которые невозможно было предусмотреть. Трудности нарастают как снежный ком: возникает непредвиденная проблема, противник начинает совершать ошибки, это приводит к новым проблемам — так все и продолжается.

Превратите время в наступательное оружие, используйте его в своих стратегических планах. Планируйте свои маневры так, чтобы неприятель делал ходы небрежно, не вдумываясь в происходящее, надеясь на то, что еще будет сражение, в котором он себя покажет. Вам нужно, чтобы в рядах

неприятеля ни о чем не подозревали, — сделав резкое движение, отпрыгнув на шаг, противник может разглядеть приготовленную вами западню и ускользнуть. Позвольте ему занять ключевую позицию, создайте у него иллюзию успеха. Он будет держаться за эту иллюзию двумя руками, а тем временем ваши рейды и набеги будут все более частыми. По мере того как противники теряют силы, продолжайте наращивать частоту своих атак. Пусть они надеются, что дело еще не проиграно, пусть думают так, пока мышеловка не захлопнется. Лишь тогда их заблуждение развеется.

Точно так же, как вы тянете время, вопреки обыкновению, нужно растягивать и пространство. Вам выгодно вынести сражение за пределы театра военных действий, подключить к происходящему общественность внутри и за пределами страны, превратить войну в политическое дело глобального масштаба, дать неприятелю слишком большие просторы, чтобы их можно было оборонить. Политическая поддержка в партизанской войне крайне важна: чем дольше тянется схватка, тем более недостойным в нравственном отношении и политически изолированным выглядит ваш противник. Всегда старайтесь связать свою партизанскую войну с правым делом, это поможет вам выглядеть справедливым и достойным.

Вы одержите победу в своей партизанской войне одним из двух способов. Первый путь — учащать и усиливать свои атаки, изматывая неприятеля, а затем покончить с ним разом, как русские покончили с Наполеоном. Другой вариант — обернуть полное изнеможение себе на пользу: просто позвольте неприятелю капитулировать, можно больше не вкладывать усилий в борьбу, продолжать нагнетать обстановку не имеет смысла. Второй путь предпочтительнее. Он будет стоить вам меньших усилий, да и выглядит это красивее. Но даже партизанская война не может длиться вечно, неизбежно наступает момент, когда время начинает работать и против вас. Если эндшпиль затягивается слишком надолго, вы должны перейти в наступление и решительным ударом покончить с неприятелем. Во время войны во Вьетнаме северовьетнамцы дотянули войну до того момента, когда она стала слишком дорого им обходиться. Вот тогда в 1968 году они и провели операцию «Тет», которая существенно ускорила распад военной экономики США.

Суть партизанской войны в ее текучести, отсутствии постоянной формы. Противник будет раз за разом пытаться приспособиться к вам, к вашим действиям, как-то освоиться на этой незнакомой и неприветливой территории. Вы должны быть начеку и постоянно меняться, всякий раз

делая что-то противоположное тому, чего от вас ожидают. Это означает, например, что время от времени вы можете переходить к традиционной войне, концентрировать свою армию, чтобы неожиданно нанести массированный удар. Но затем опять рассредоточивайтесь. Ваша цель — максимальная непоследовательность и необычность. Помните: это война психологическая. Все, что в ней происходит, когда вы ускользаете, не давая противнику себя обнаружить, за что-то ухватиться, все это происходит скорее на стратегическом уровне, чем на каком бы то ни было еще. Когда ваши соперники пытаются ловить воздух, это происходит в их уме, в воображении — и именно их ум не выдерживает первым.

ОБРАЗ: Комар.

*У большинства животных есть передняя, задняя части, бока — словом, разные стороны, с которых их можно атаковать или угрожать. У комаров же нет ничего этого — ничего, кроме раздражающего звона над ухом, который раздается со всех сторон и ниоткуда. Вы не можете попасть по комару, даже увидеть его не всегда удастся. Ваша плоть, однако, предоставляет обширную мишень для атак этих насекомых — и они не промахиваются. Укус за укусом, и в какой-то момент вы понимаете, что единственное решение — прекратить борьбу, уносить ноги, и чем скорее, тем лучше.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Со всем, что обладает формой, можно справиться; всему, у чего есть форма, можно нанести ответный удар. Потому-то мудрые скрывают свою форму в небытии и позволяют своему духу парить в пустоте.

*Из древнего даосского текста  
Чжуан-цзы (II в. до н. э.)*

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Стратегии партизанской войны чрезвычайно трудно противостоять, это и делает ее такой эффективной. Если вам приходится сталкиваться с партизанами, действующими против вас, и вы применяете против них обычные, традиционные методы ведения войны, то знайте: вы играете им на руку. Победы в сражениях и захваты территорий в этой войне не имеют никакой цены. Единственная эффективная стратегия, которую можно

противопоставить им, — это нейтрализация их достижений. Вы должны приложить все усилия, чтобы изолировать партизан — физически, политически и морально. Главное же — ни в коем случае не размениваться, не тратить силы, отвечая на каждый удар; как раз такую ошибку совершили Соединенные Штаты во вьетнамской войне. Вам нужно другое: быстрая, решительная победа над подобным соперником. Если это кажется вам нереальным, лучше постараться унести ноги, чем идти на поводу у партизан и погружаться в выматывающую войну, в которую они вас вовлекают.



## **Делай вид, что трудишься на благо других..., одновременно продвигая собственные интересы: стратегия объединения**

Лучший способ продвинуть свое дело с минимумом усилий и затрат — создать динамичную, постоянно растущую сеть соратников. Пусть другие выполняют за вас грязную работу, пусть компенсируют ваши недостатки, сражаются в вашей войне, вкладывают в дело энергию, проталкивая вас вперед. Искусство в данном случае — подбирать таких соратников, которые отвечали бы вашим потребностям на данный момент, и таким образом восполнять свою силу. Щедро одаривайте их, предлагайте свою дружбу, помогайте им в трудную минуту — словом, делайте все, чтобы ослепить их, не дать разглядеть свои истинные побуждения, да к тому же вызвать чувство, что они перед вами в долгу. Одновременно поработайте над тем, чтобы посеять раздор в рядах вражеского лагеря: лишив неприятеля поддержки, вы обескровите его. Формируя выгодные для себя союзы и коалиции, вы сумеете избежать осложнений и затруднительных положений.

## ИДЕАЛЬНЫЙ СОЮЗНИК

В 1467 году Карл, тридцатичетырехлетний граф де Шароле, получил новость, которую втайне ожидал: Филипп Добрый, герцог Бургундии, его отец, скончался, значит, герцогство теперь перейдет под его, Карла, крыло. Отец и сын не ладили уже много лет. Филипп был человеком хотя и спокойным, но практичным — за время своего правления он сумел постепенно расширить и без того впечатляющие владения Бургундии. Сам Карл был более амбициозным и воинственным, чем отец. Он унаследовал громадную империю, включающую, кроме собственно Бургундии, Фландрию, Голландию, Зеландию и Люксембург, лежащие к северу от современной Франции, а также ряд мелких графств. Став герцогом, Карл получил власть и средства для того, чтобы осуществить свои мечты о завоевании Германии и других земель.

На пути у него стояли, однако, два препятствия. Первую сложность представляли независимые швейцарские кантоны к востоку от Бургундии. Прежде чем вторгаться в Южную Германию, Карлу бы пришлось силой захватить эти территории. Но швейцарцы были прекрасными воинами, они не хотели никаких вторжений и предпочитали яростно сражаться за свою независимость. Но им все же трудно было бы тягаться со столь многочисленной и мощной армией, какой была армия герцога, — волей-неволей швейцарцам пришлось бы смириться. Вторым препятствием был король Франции Людовик XI, кузен Карла и его непримиримый соперник с самого детства. Франция в те времена еще оставалась раздробленной феодальной страной, состоящей из различных герцогств, таких как Бургундия, правители которых были вассалами короля. Однако на деле герцогства представляли, по существу, независимые формации и могли объединиться, если бы король как-то спровоцировал их на это. Бургундия была наиболее влиятельным из всех герцогств, поэтому Людовик мечтал поглотить ее — об этом знал каждый, — после чего наконец объединить Францию под своим началом, превратив ее в единое государство.

Несмотря на это, Карл был спокоен, он пребывал в твердой уверенности, что превосходит старшего кузена и как дипломат, и как полководец. Всем известно, рассуждал он, что Людовик слаб и даже немного глуповат. Чем же еще можно объяснить его странное благорасположение к швейцарским кантонам? Практически с самого начала царствования Людовик был с ними мягок, обходителен, скажем больше — он всячески угождал

швейцарцам, обращаясь с ними почти как с ровней. В Европе хватало могущественных государств, с которыми имело смысл заключать альянсы, чтобы приумножить мощь Франции, но швейцарцы? Что же до Людовика, то он, казалось, был одержим этими кантонами. Возможно, ему импонировал простой и суровый образ жизни, который вели швейцарцы, — у него и самого были странные вкусы, подобающие скорее крестьянину, нежели королю. Людовик питал отвращение к войне, он предпочитал любой ценой покупать мир, а не содержать армию.

Карлу необходимо было не мешкая нанести удар, не дожидаясь, пока Людовик опомнится и поведет себя, как подобает королю. Карл разработал план, который должен был помочь ему реализовать свои амбиции и даже более того. Первым делом он двинется на Эльзас, землю между Францией и Германией, и поглотит все слабые владения в этой области. Затем заключит дружеский союз с королем Англии, великим воином Эдуардом IV. Карл хотел уговорить того высадить многочисленную английскую армию в Кале. Его собственная армия соединится с английской в Реймсе, в Центральной Франции, где Эдуард будет коронован в качестве нового правителя страны. Затем они с Эдуардом без труда разобьют слабенькую армию Людовика. Далее герцог отправится на восток, через швейцарские кантоны, а Эдуард двинет войска на юг. Вместе они станут властвовать во всей Европе.

К 1474 году все было готово. Эдуард согласился с предложенным планом. Герцог начал было продвижение своей армии к верховьям Рейна, но, не успев начать маневр, получил известие, что его Бургундия захвачена многочисленной армией швейцарцев. Армию финансировал сам Людовик XI. Подобные действия Людовика и швейцарцев были недвусмысленным предостережением герцогу: они не будут бездействовать, если он попытается занять кантоны. Однако у Карла хватило войска в Бургундии, чтобы отбить атаку и вытеснить швейцарцев. Он не из тех людей, кого можно запугать таким способом, и швейцарцы, и Людовик еще поплатятся за свою выходку.

Летом 1475 года английская армия — самая большая, какую когда-либо набирали для нападения на Францию, — высадилась в Кале под личным командованием Эдуарда IV. Карл выехал навстречу союзнику, чтобы встретиться с ним, окончательно обсудить все планы и поднять кубок за грядущие победы. Затем он без промедления вернулся к своим войскам,

которые продвигались на юг, к Лотарингии, готовясь к великому событию — объединению с английской армией на Рейне.

В это время до Карла дошли дурные вести: его шпионы при французском дворе сообщали, что Людовику стало известно о его тайных переговорах с Эдуардом IV. Разумеется, Людовик сумел убедить английского короля в том, что герцог использовал его в своих интересах и верить ему нельзя. Зная, что финансовые дела Англии обстояли неважно, Людовик предложил щедрые условия мира, включавшие большие ежегодные выплаты непосредственно королю и его двору. Эдуард поддался на уговоры и отозвал свою армию назад, в Англию.

Не успел герцог оправиться от удара, как к нему явились посланцы от Людовика с предложением длительного перемирия между Францией и Бургундией. Это было типично для короля — все, что он делал, было непоследовательно, противоречиво. О чем он думал? Подписание договора означало бы, что герцог теперь мог беспрепятственно вторгаться в Швейцарию, зная, что Франция не станет вмешиваться в его дела. Может, королем движет непреодолимый страх перед войной? Карл с радостью согласился подписать договор.

Швейцарцы были вне себя: Людовик был им другом, а теперь, в минуту страшной угрозы, он бросает их в беде! Однако швейцарцам было не впервой стоять за себя — просто придется мобилизовать всех мужчин.

Глубокой зимой 1476 года герцог, с нетерпением ожидавший победы, пересек горы и направился на восток. Швейцарцы ожидали его у города Грансон. Карлу впервые приходилось вступать в битву со швейцарцами, поэтому он не ожидал, что ему предстоит, и последующие события застали его врасплох. Вначале тревожно затрубили швейцарские рога, из гор отозвалось многократное эхо, наполняя воздух страшным шумом и гулом. Вслед за этим тысячи швейцарских солдат устремились вниз по склону навстречу бургундцам. Они шли удивительно четким строем, сомкнутыми фалангами, из которых вперед торчали невероятной длины пики, словно иглы гигантского рассерженного ежа. С флангов и тыла их прикрывали солдаты, воинственно размахивающие боевыми топорами. Выглядело это устрашающе. Герцог отдавал приказ за приказом, посылая свою кавалерию в атаку на фланги — только чтобы увидеть, как его солдат убивали, словно на бойне. Его артиллерии с огромным трудом удавалось маневрировать в непривычной гористой местности. Швейцарцы сражались с беспримерной отвагой, яростно, жестоко, а их фаланги были непроницаемы.

Резервные силы швейцарцев, до сих пор скрывавшиеся в лесу справа от бургундцев, вступили в бой совершенно неожиданно и атаковали. Армия герцога, вынужденная отступить, была не готова к такому повороту событий; сражение окончилось ее полным разгромом. Самому Карлу, впрочем, удалось бежать.

Через несколько месяцев наступила очередь швейцарцев идти в наступление и вторгнуться на территорию Лотарингии. В январе 1477 года герцог контратаковал их (за это время он еще не успел полностью оправиться от поражения, армия его была не та, что прежде). Вновь победа осталась за швейцарцами, но на сей раз герцогу не удалось ускользнуть. Тело его было обнаружено на поле битвы и опознано. Швейцарская алебарда надвое расколола ему голову, а тело было наколото на пики.

Вскоре после гибели Карла Людовик XI захватил Бургундию, покончив с последней и серьезнейшей угрозой для объединенной Франции. Герцог так никогда и не узнал, что пал жертвой хитроумного плана Людовика, который замыслил уничтожить его, не потеряв при этом ни единого французского солдата.

Шесть на третьем месте означает: он находит товарища. Теперь он бьет в барабан, теперь он перестает. Теперь он плачет, теперь он поет. Источник силы человека заключен не в нем самом, но в его отношениях с другими людьми. Не важно, насколько они близки к нему, если его центр притяжения зависит от них, он неизбежно мечется, переходя от радости к печали. То воспарять к небесам, то умирать от тоски — вот удел тех, кто зависит от внутренней связи с другими людьми, которых они любят.

Гельмут Вильгельм,  
Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги Перемен», 1967

## ТОЛКОВАНИЕ

Король Людовик XI (1423–1483), впоследствии получивший прозвище Король-Паук, был широко известен своими интригами, которые он, словно паутину, плел против своих врагов. Его талант выражался в способности продумывать все на множество ходов вперед и находить неочевидные, сложные пути для осуществления своих целей, а главной его целью было превратить Францию из раздробленного феодального государства в единую великую державу. Бургундия была самым серьезным препятствием на его пути, и именно с этим противником он не мог встретиться в открытой схватке: его армия была меньше и слабее, чем у Карла, да ему и

не хотелось разжигать гражданскую войну. Однако Людовику еще прежде, чем он стал королем, приходилось иметь дело со швейцарцами в короткой кампании, и он навсегда запомнил губительную силу их оружия, блестящее умение использовать гористую местность и несокрушимость боевых фаланг. Он справедливо считал швейцарцев непревзойденными воинами, не знающими поражений. Людовик составил хитрый план, состоявший в том, чтобы спровоцировать Карла на вторжение в кантоны, где от его великолепной военной машины ничего не останется.

Нити королевской паутины сплетались в совершенный узор. Прежде всего, он годами всячески подчеркивал свое благоволение швейцарцам, ублажал их, закрепляя дружеские связи и при этом не давая догадаться о своих истинных намерениях.

Этот альянс к тому же вызывал раздражение у самоуверенного герцога, который и представить себе не мог, как собирался Людовик использовать этого странного союзника. Королю было совершенно ясно, что, уговорив швейцарцев войти в Бургундию в 1474 году, он разъярит герцога настолько, что тот потеряет всякое терпение и кинется мстить.

Когда Эдуард IV высадился в Кале, король, предвидевший такой поворот событий, оказался к этому готов. Вместо того чтобы с оружием в руках защищать свои земли от столь могущественного противника, он пошел другим путем и уговорил английского монарха отказаться от альянса с Бургундией, сделав ему куда более выгодные предложения: совершенно не рискуя, не проведя ни одного сражения на чужой земле, Эдуард получал финансовую поддержку — слишком щедрую, чтобы от нее отказаться. И снова Людовик проявил дальновидность: он понимал, что, когда наконец захватит богатое герцогство Карла Бургундского, сумеет с лихвой возместить то, что сейчас отдавал Эдуарду.

Брошенный англичанами, Карл оказался в изоляции, однако это не умерило его пыл и решимость отомстить за попытку вторжения в Бургундию. В этот момент Людовик предложил Карлу заключить договор, таким образом устраняя последнее возможное препятствие на пути герцога в швейцарские кантоны. Этот неожиданный для всех договор привел в бешенство друзей Людовика в Швейцарии, но ему не было до этого никакого дела. Дружба для него ничего не значила; швейцарцы станут оборонять свои земли как с ним, так и без него. Хладнокровный, уверенный в том, что делает, Людовик использовал связи для ведения своеобразной бескровной войны, уничтожая соперников чужими руками.

Все мы инстинктивно понимаем, насколько это важно — иметь сторонников. Однако нередко мы заключаем самые невыгодные союзы и привлекаем на свою сторону самых неудачных сторонников, а все из-за того, что чаще полагаемся на чувства и эмоции, чем на стратегию и расчет. Обычная ошибка — полагать, что чем больше у нас сторонников, тем лучше; на самом деле качество в данном случае важнее количества. Окружив себя многочисленными сторонниками, мы увеличиваем вероятность того, что окажемся втянутыми в чужие войны.

Другая крайность — полагать, что достаточно иметь одного-единственного, но могучего союзника. Это чревато опасностью. Такие союзники имеют обыкновение вытягивать из нас все, что им нужно, а затем, когда ресурс исчерпан и нас больше нельзя использовать, отказываются от «старых друзей», как от ненужного хлама, точно так же, как Людовик отказался от верных швейцарцев. В любом случае, полагаться на единственного человека — ошибка. Подчас мы выбираем не преданного друга, а того, кто кажется нам преданным, кто выглядит дружелюбным. Эмоции в таком деле опять-таки могут завести нас не туда.

Вы должны понимать: идеальные союзники — те, кто дает вам нечто, чего вы никак не можете получить своими силами. У них есть те ресурсы или возможности, которых нет у вас. Они даже могут выполнить за вас грязную работу или выиграть для вас битву. Это необязательно люди самые сильные или самые влиятельные — вспомните швейцарцев. Подойдите к этому вопросу творчески, проявите изобретательность в поиске соратников — ищите тех, кому и вы, в свою очередь, можете оказаться полезным, сделать для них что-то такое, что им не под силу. Так завязывается ниточка взаимной заинтересованности. Если вы лишитесь такого удобного соратника, это не разрушит вас и у вас не возникнет чувства, будто вас предали. Смотрите на это как на временный союз или даже как на инструмент, подходящий вам обоим, но лишь на определенное время и в определенных условиях. Когда надобность в таком инструменте отпадает, вы расстаетесь с ним, к взаимному удовлетворению, без чувства горечи или обиды.

#### Лис и козел

Лис упал в колодец и никак не мог оттуда выбраться. Тут мимо проходил Козел, он заглянул в колодец, желая напиться. Увидев внизу Лиса, он спросил у него, хороша ли вода. Лис решил обмануть Козла и начал расписывать ему, как удивительно вкусна водица. Козел, не думая ни о чем, кроме своей жажды, кое-как спустился

вниз к Лису. Когда он вдосталь напился, то спросил у Лиса, как лучше отсюда выбраться. Лис ответил: «Что ж, я знаю неплохой способ, как это сделать. Конечно, нам придется потрудиться вместе, чтобы помочь друг другу. Если ты упрешься передними ногами в стенку колодца и поднимешь повыше рога, я вскарабкаюсь по ним, выскочу наружу, а потом вытяну и тебя». Козлу это предложение показалось весьма разумным, и он позволил Лису забраться себе на плечи, а оттуда и на рога. Как только Лис выбрался из колодца, он тут же убежал прочь, оставив Козла громко звать к его совести, напоминая, что они-де договаривались помогать друг другу...

Эзоп  
«БАСНИ» (VI в. до н. э.)

*[Союзнические] войска бывают полезны и хороши сами по себе, но для того, кто их призывает, они почти всегда пагубны, ибо поражение их грозит... крушением, а победа — зависимостью.*

Никколо МАКИАВЕЛЛИ  
«Государь», 1513

## ЛОЖНЫЕ СОЮЗЫ

В ноябре 1966 года Мюррей Боуэн, профессор клинической психиатрии Джорджтаунского университета, один из влиятельнейших специалистов в области семейной психотерапии, столкнулся с серьезной проблемой. Дело в том, что кризис назревал в его собственной семье, жившей тогда в городке Уэверли, штат Теннесси. Боуэн был старшим из пятерых детей. В течение трех поколений у его семьи в Уэверли было свое дело. Какое-то время семейным бизнесом занимался третий по старшинству брат, которого домашние называли Джуном. В настоящий момент Джун, напряженно трудившийся на семейном предприятии и чувствуя неудовлетворенность оттого, что его недооценивают, заявил, что ему по праву должен принадлежать контрольный пакет акций. Его поддерживал отец, но мать была против. Мнения остальных членов большой семьи разделились. Ситуация накалилась до предела.

Одновременно с этим произошло еще одно событие: жене Джуна пришлось пережить смерть близкого человека, после чего она впала в такую депрессию, что это начало пагубно отражаться и на состоянии ее мужа. Это рикошетом ударило и по всей семье Боуэнов, эффект распространился, подобно волне, так что у одной из сестер Боуэн, четвертой по старшинству и самой неуравновешенной, появились признаки



невротического заболевания. Больше всего, однако, Мюррей Боуэн опасался за своего отца: у того было слабое сердце.

Боуэну, который выступал в роли семейного врача для всех своих родственников, был известен феномен, названный им волной беспокойства: некое второстепенное, маловажное событие способно привести к сильнейшему эмоциональному всплеску и даже повлечь за собой смерть кого-то из престарелых или ранимых членов семьи. Боуэну необходимо было найти способ погасить эту волну беспокойства в своей собственной семье.

Ситуацию осложняло то, что Боуэн и сам переживал в это время что-то вроде личного и профессионального кризиса. Одна из самых важных его теорий гласила, что залог здоровья для человека — это способность отделять, отличать себя от собственных братьев, сестер и родителей, принимать самостоятельные решения, ощущать себя как индивидуальность, но одновременно с этим быть частью семьи, активно взаимодействуя с другими ее членами. Он понимал, что для любого человека эта психологическая задача достаточно трудна. Каждая семья обладает своего рода групповым «я» и разветвленной эмоциональной сетью, связывающей всех членов семьи между собой. Для того чтобы функционировать в автономном режиме за пределами этой системы, требуются постоянные усилия. И все же, считал Боуэн, прикладывать такие усилия необходимо и очень важно, а для семейного психотерапевта еще и профессионально необходимо — как можно эффективно помогать другим, если ты сам неспособен научиться вычленять, отделять себя от собственной семьи. Такой специалист неизбежно потащит свои проблемы во врачебную практику.

Итак, представьте профессора Боуэна, человека пятидесяти с лишним лет, который годами работал над проблемой взаимоотношений внутри семьи, но в результате оказался втянутым в водоворот эмоций в собственном семействе. Боуэн чувствовал, что, не в силах справиться с личной проблемой, он эмоционально деградирует, лишается способности трезво мыслить, что ему изменяет хладнокровие каждый раз, когда он попадает домой, в Теннесси. Все это повергало его в смятение, доктор был растерян и подавлен. Довольно, подумал он, настало время радикальных решений. Он дал себе слово в следующий свой приезд домой провести смелый эксперимент.

В конце января 1967 года Джун Боуэн получил от Мюррея длинное письмо. Они давно перестали писать друг другу; собственно говоря, Джун был обижен на брата и вот уже несколько лет избегал встреч с ним из-за того, что их мать неизменно принимала сторону Мюррея, даже несмотря на то, что именно он, Джун, вез на себе груз семейного дела. В письме Мюррей коснулся всевозможных сплетен о Джуне, которые ему услужливо передавали другие члены семьи, всякий раз не забывая предупредить, чтобы Мюррей не пересказывал их своему «ранимому брату». Доктор писал, что порядком устал от всех этих историй и от того, что его постоянно учат, как ему общаться с братом. Будет лучше, решил он, поговорить с Джуном напрямую. В конце письма следовала приписка, что при его следующем приезде домой им не обязательно встречаться, потому что он и так сказал брату все, что хотел сказать. Письмо было подписано «Твой надоедливый брат».

Чем больше Джун размышлял над письмом, тем больше сердился. Излагая, что говорят родственники у него за спиной, Мюррей решил вбить клин между ним и семьей.

Прошло несколько дней, и их младшая сестра тоже получила письмо от Мюррея. В письме говорилось, что он слышал о ее душевных страданиях и обратился к Джуну с просьбой позаботиться о ней, пока он, Мюррей, не приедет домой. Он подписался «Твой встревоженный брат». Письмо это расстроило сестру не меньше, чем Джуну — письмо, полученное им: она уже устала от того, что люди обращаются с ней как с больной, — это нисколько не помогало, а только еще больше нервировало ее.

Прошло еще немного времени, и Мюррей прислал третье письмо, на сей раз матери. Он рассказал ей о своих письмах брату и сестре. Он объяснил матери, что пытается предотвратить кризис в семье, переключая все внимание и все накопившееся раздражение на себя. Ему нужно, писал он, как можно сильнее взбудоражить брата и вывести его из себя, а для этого требуется дополнительный материал, чтобы нажать, если нужно, еще и на новые кнопки. Однако, предостерегал он мать, разведка не должна делиться информацией с «неприятелем», поэтому она должна держать все, о чем узнала, в секрете. Письмо было подписано «Твой сын-стратег». Решив, что сын выжил из ума, мать сожгла письмо.

Геракл совершил десять подвигов за восемь лет и один месяц, но Эврисфей, не засчитав второй и пятый, дал ему еще два задания. Одиннадцатый подвиг состоял в том, чтобы похитить плоды золотой

яблони, свадебного подарка Гере, которой подарок так понравился, что она посадила деревце в своем волшебном саду. Сад был разбит на склонах Атласских гор, где завершали свой дневной путь огнедышащие кони, запряженные в колесницу Аполлона. Там же на бескрайних просторах паслись тысячные стада овец и коров титана Атласа. Обнаружив в один прекрасный день, что дочери Атласа, геспериды, которым она вверила заботу о деревце, таскают с него золотые плоды, Гера сделала стражем бдительного дракона Ладона, который никогда не спал и не спускал с яблони глаз... Когда Геракл добрался до реки По, речные нимфы, дочери Зевса и Фемиды, указали ему на спящего Нерей. Геракл схватил убежденного сединой речного бога и, не обращая внимания на то, что Нерей по своему обыкновению начал менять обличья, заставил того пророчествовать и сообщить, как можно добыть золотые яблоки... Нерей посоветовал Гераклу не отправляться за плодами самому, а обратиться за помощью к Атласу, освободив того от удивительного бремени — держать на своих плечах небесный свод. Геракл действительно попросил Атласа оказать ему услугу, и тот согласился взять на себя почти всю работу за часовую передышку. Однако титан боялся Ладона, поэтому Геракл убил дракона, выпустив в него стрелу из-за ограды сада. После этого Геракл подставил спину и принял на себя небосвод, а Атлас отправился в сад и вскоре вернулся с тремя яблоками, сорванными для него дочерьми. Вкусив свободы, он нашел ее восхитительной. «Я сам всенепременно отнесу эти яблоки Эврисфею, — заявил титан, — если ты еще хоть чуточку поддержишь за меня небо». Геракл сделал вид, будто согласен. Однако Нерей, предвидя это, предупредил, что ни в коем случае нельзя принимать подобных предложений. Геракл попросил Атласа занять его место всего на одно мгновение — подложить подушку на плечи. Легковерный Атлас не заподозрил подвоха. Оставив яблоки на земле, он вернулся на свое место, а Геракл тут же схватил их и удалился, насмешливо поклонившись титану на прощание.

РОБЕРТ ГРЕЙВЗ  
«ГРЕЧЕСКИЕ МИФЫ».  
Т. 2, 1955

Новости о письмах быстро распространились в большой семье, расшевелив осиное гнездо обвинений, тревог и беспокойства. Нервничали все, но центром бури оказался Джун. Письмо Мюррея тот показал матери, и она пришла в глубокое волнение. Мать вынудила Джуна пообещать, что во время ближайшего визита Мюррея средний сын не только не станет избегать его, но и непременно встретится с ним и постарается не ссориться.

Мюррей прибыл в Уэверли в начале февраля. На второй вечер его сестра устраивала у себя семейный ужин. Джун пришел вместе с женой; отец и мать братьев тоже присутствовали. Встреча длилась около двух часов,

говорили в основном Мюррей, Джун и их мать. Семейный разговор получился трудным. Взбешенный Джун грозил подать в суд за оскорбления, содержащиеся в письме, и обвинял мать в том, что она, как всегда, заодно со своим любимчиком. Когда же Мюррей подтвердил, что мать была в курсе его планов, что между ними уже много лет существует заговор, мать пришла в негодование. Она, разумеется, отрицала какие бы то ни было заговоры и заявила, что отныне не станет разговаривать с бессовестным сыном. Джун выложил свои собственные истории — выяснилось, что и ему немало известно о братце-профессоре. Мюррей парировал: истории забавны, но он знает парочку и получше. Разговор превратился в выяснение личных отношений, родственники перестали стесняться в выражениях, отпустив на волю давно сдерживаемые чувства. Но Мюррей при этом казался странно невозмутимым. Он убедился, что никого не оставил равнодушным, его высказывания задели за живое каждого.

На другой день Мюррей явился в гости к Джуну — и Джун, по непонятной причине, почувствовал, что рад его видеть. Мюррей рассказал еще несколько сплетен, в том числе и о том, как успешно Джун справляется с ситуацией, несмотря на то что находится в состоянии стресса. Джун неожиданно для себя расчувствовался и стал делиться с братом своими проблемами: он ведь и в самом деле обеспокоен состоянием сестры, говорил он, даже подозревал, что она может быть умственно отсталой. В тот же день, позже, Мюррей нанес визит сестре и рассказал, что думает про нее Джун. Сестра живо отреагировала: может, она и умственно отсталая, но вполне самостоятельная и в состоянии о себе позаботиться. И вообще, хватит с нее этих родственных забот.

Визиты продолжались, Мюррей встречался поочередно со всеми членами семейства. Всякий раз, когда кто-то пытался привлечь Мюррея на свою сторону в семейных делах или сообщить ему очередную сплетню, он либо гасил попытку нейтральным замечанием, либо передавал все тому, о ком судачили.

В день отъезда Мюррея вся семья собралась, чтобы с ним попрощаться. Сестра выглядела успокоенной, как и их отец. Настроение в семье заметно изменилось. Через неделю Мюррей получил длинное письмо от матери. «Несмотря ни на что, — писала она в заключение, — твой последний приезд оказался на редкость удачным». Джун теперь тоже регулярно писал брату. Конфликт относительно управления семейным бизнесом

разрешился, напряженность спала. Отныне все с нетерпением ожидали приездов Мюррея несмотря на то, что он и потом не раз возвращался к своим проделкам вроде передаваемых сплетен.

Позднее Мюррей описал этот случай и использовал его — точнее, то, чему он научился в результате, — обучая других семейных психотерапевтов. Он сам считал эту ситуацию переломным моментом в своей профессиональной карьере.

На большинство людей, с которыми я знакомился, я смотрел только и исключительно как на существа, способные послужить проводниками моих честолюбивых посланий. Почти все эти проводники рано или поздно выдыхались. Не в силах выносить длительные переходы, которые я заставлял их пробегать на большой скорости, в нелегких погодных условиях, они умирали в дороге. Я искал других. Чтобы привлечь их к себе на службу, я обещал взять их туда, куда направлялся сам, — на ту конечную станцию славы, к которой безуспешно рвались честолюбцы.

Сальвадор Дали  
«Тайная жизнь Сальвадора  
Дали», 1942

## ТОЛКОВАНИЕ

Стратегия Боуэна в эксперименте, проведенном над собственной семьей, была проста: он вел себя так, чтобы ни у кого из членов семьи не было возможности принять его сторону или склонить его к участию в каком бы то ни было союзе. К тому же он умышленно поднял эмоциональную бурю, тем самым изменив давным-давно сложившуюся в семье расстановку сил. Особенное внимание он уделил Джуну и своей матери как основным центробежным силам. Он постарался, чтобы всем членам семьи открылись некоторые вещи, — он добился этого, вовлекая всех в обсуждение различных тем, которые в семье считались запретными, вместо того чтобы избегать их. Он много работал над собой и научился сохранять спокойствие, подавляя в себе желание понравиться или избежать конфликта.

В разгар эксперимента Боуэн ощутил облегчение — невероятное, близкое к эйфории. Впервые в жизни он почувствовал, что привязан к семье и в то же время не ощущает обычного эмоционального напряжения. Он общался с родными, спорил, подтрунивал, не скатываясь при этом ни к инфантильным приступам гнева, ни к ложному желанию угодить всем и

каждому. Чем больше он общался с родными в таком ключе, тем легче это получалось.

Боуэн с интересом наблюдал, как его необычное поведение влияет на других членов семьи. Прежде всего, они не могли общаться с ним, как обычно: Джун не стал избегать его, сестре не удалось скрыть проблемы семьи, мать не могла опереться на него, как это было всегда. После первых вспышек недовольства они обнаружили, что их к нему тянет. То, что он отказался вставать на чью-либо сторону, помогло его родным — им стало легче открыться перед ним. С привычной для всей семьи манеры обмениваться сплетнями и секретами, образовывать раздражающие остальных группировки удалось покончить за один его приезд. Важно то, что, как писал Боуэн, к этому не было возврата — по крайней мере, пока он общался с семьей.

Боуэн применял свои теоретические и практические познания не только в собственной семье. В какой-то момент он задумался о месте, где работал. Коллектив там обладал почти семейным групповым «я» и общей эмоциональной системой, которая подчиняла и его: коллеги против воли вовлекали Боуэна в различные альянсы, судача об отсутствующих и критикуя их, — он просто не в силах был держаться в стороне. Избегать участия в подобных разговорах? Это бы ни к чему не привело; он все равно остался бы под влиянием той же расстановки сил, только еще и лишил бы себя возможности общаться с коллегами, воздействовать на коллектив. Спокойно выслушивать сплетни, если в то же время страстно желаешь с ними покончить? Это тоже не выход. Боуэну пришлось прибегнуть к активным действиям, чтобы изменить сложившуюся ситуацию, — и обнаружилось, что здесь можно применить ту же тактику, что и в семье. Успех не заставил себя ждать. Он намеренно раскачивал ситуацию, при этом не давая вовлечь себя ни в какой альянс. И снова, как и в случае с родственниками, он отметил огромную силу, которую давала ему в коллективе эта независимость.

В жизни никто не сможет многого добиться без поддержки союзников и единомышленников. Однако очень важно научиться отличать истинных союзников от ложных. Ложные союзы заключаются на основе сиюминутных эмоциональных потребностей. Они требуют полного включения и делают невозможным для вас принятие самостоятельных решений. Настоящий, истинный союз формируется на основе взаимного интереса, взаимной выгоды, когда каждая из сторон вносит что-то, чего

другая не могла бы добиться в одиночку. Такой альянс не требует, чтобы вы приносили свою индивидуальность в жертву группе или коллективу, не вынуждает вас считаться с эмоциональными потребностями всех и каждого.

На протяжении жизни вам случается входить в различные коллективы и группы людей (в том числе семейные), которые требуют полной отдачи, растворения; вас вовлекают во всевозможные ложные союзы, которые хотели бы управлять вашими чувствами. Необходимо постараться занять сильную позицию: научитесь взаимодействовать с окружающими, но не попадать к ним в зависимость. Старайтесь увертываться, избегать ложных союзов — не бойтесь прибегать к провокационным действиям, чтобы не позволить подловить или завлечь себя. Не бойтесь раскачать ситуацию, изменить сложившуюся в коллективе расстановку сил, особо целя в тех, кто вносит смуту, и тех, кто стремится контролировать положение дел. Только заняв позицию, которая позволит вам сохранять способность трезво мыслить и оценивать положение в коллективе, вы сумеете притворяться, будто вступаете в альянс, не рискуя при этом потерять власть над своими чувствами. Скоро обнаружится, что вы, как человек независимый, автономный и при этом входящий в коллектив, стали центром притяжения и внимания.

*Когда начинаешь действовать, прикрывайся тем, что защищаешь чужие интересы, лишь для того, чтобы в конечном итоге протолкнуть свои собственные... Это идеальная военная хитрость и великолепное прикрытие для достижения своих целей, ибо помощь, которую ты якобы оказываешь, служит лишь приманкой для воздействия на волю другого человека. Люди думают, что ты служишь их интересам, в то время как на самом деле это они пробивают путь тебе.*

БАЛЬТАЗАР ГРАЦИАН (1601–1658)

#### Ключи к военным действиям

Для того чтобы выжить и добиться успеха в жизни, нам приходится то и дело использовать окружающих для какой-то цели, какой-то потребности — чтобы приобрести то, чего мы не можем добиться своими силами, получить поддержку, защиту, воспользоваться умением или талантом, которыми сами не обладаем. Однако в описании человеческих

взаимоотношений слово «использовать» имеет ярко выраженный негативный оттенок, а нам всегда хочется выглядеть лучше и благороднее, чем на самом деле. Мы предпочитаем думать об этих отношениях как о взаимопомощи, сотрудничестве, партнерстве, дружбе.

Но это отнюдь не проблема чистой семантики, такая подмена — источник опасного заблуждения, способного нанести нам серьезный вред. Когда вы ищете союзника, за этим стоит ваш интерес, некая потребность. Это сугубо практическая тема, от нее зависит успех задуманного вами дела. Если вы позволите эмоциям и иллюзиям вмешаться в процесс формирования ваших альянсов, вы в опасности. Искусство заключать успешные союзы зависит от вашей способности отличать дружбу от взаимной выгоды.

Первый этап — научиться понимать, что все мы постоянно используем других людей, которые помогают нам и при этом достигают каких-то своих целей. (Боуэн, например, зашел весьма далеко: он использовал собственное семейство для решения профессиональной задачи.) Тут нет оснований мучиться угрызениями совести. Точно так же не нужно и обижаться, поняв, что кто-то использует вас: пользоваться друг другом — нормальная человеческая потребность.

Следующий шаг: осознав это и постоянно об этом помня, вы должны научиться заключать необходимые стратегические союзы, объединяясь с людьми, способными дать вам то, чего вы не в состоянии добиться самостоятельно. Это потребует от вас умения управлять своими чувствами; оставьте эмоциональные потребности для сферы личных отношений, тогда как в социальных баталиях, о которых мы говорим сейчас, требуется совсем иной подход. Союзы, способные принести вам максимум пользы, непременно должны быть выгодными для обеих сторон. Альянсы, построенные на эмоциях либо на дружеских и родственных связях, не принесут вам ничего, кроме огорчений и проблем. Стратегический подход к заключению союзов позволит вам избежать типичных ошибок, которые погубили многих.

Взгляните на своих союзников как на брод, камни, положенные для перехода и позволяющие перебраться через реку или топь. На протяжении жизни вам приходится постоянно перепрыгивать с камня на камень, по мере того как потребности и цели меняются. Решив одну конкретную задачу, перебравшись на другой берег какой-то реки, вы оставляете что-то



позади. Назовем этот непрерывный, находящийся в постоянном развитии и движении вперед процесс смены союзников Игрой заключения союзов.

Большая часть ключевых принципов Игры заключения союзов пришла к нам из Древнего Китая, который представлял собой огромное число мелких государств. Статус и положение этих государств постоянно менялись: вчера — слабое царство, сегодня — на вершине могущества, завтра — снова слабое. Война была крайне опасным делом, поскольку то и дело случалось, что одно государство вторгалось и захватывало другое, что вызывало большое недоверие среди соседей, и со временем могло проиграть, лишившись их поддержки. В то же время государство, долго хранившее верность своему союзнику, подчас из-за этого оказывалось втянутым в войну, в ходе которой не могло постоять за себя и рисковало лишиться всего. Создание крепких длительных союзов было в каком-то смысле искусством более тонким и важным, чем военное, а государственные деятели, в этом искусстве преуспевшие, обладали большей властью, чем полководцы.

Именно благодаря Игре заключения союзов царству Цинь удавалось крепнуть и разрастаться в опасную эпоху Сражающихся царств (403—221 гг. до н. э.). Цинь заключало союзы с отдаленными царствами и нападало на непосредственных соседей; эти приграничные государства, на территорию которых вторгались воины Цинь, не могли получить помощь от дальних соседей, так как у тех был договор с Цинь. Если Цинь предстояло столкнуться с врагом, у которого имелся сильный союзник, то вначале велась работа по расторжению этого союза — шпионы Цинь распространяли слухи, сеяли раздоры между союзниками, одну из сторон пытались соблазнить щедрыми посулами, — это продолжалось до тех пор, пока союз не распался. После этого Цинь захватывало одно государство, а потом и второе. Постепенно, шаг за шагом, оно прибирало к рукам соседние царства и к концу III века до н. э. оказалось способным объединить Китай — выдающееся достижение!

Чтобы правильно вести Игру заключения союзов, сегодня, как и в Древнем Китае, нужно быть предельно трезвомыслящим и дальновидным, обдумывать все на несколько ходов вперед и при этом не бояться перемен, напротив — сохранять ситуацию по возможности мобильной. Сегодняшний союзник завтра может оказаться соперником — и наоборот. В подобной картине нет места сантиментам. Если вы слабы, но умны, то сумеете скачками продвигаться к позиции силы, прибегая к помощи то

одних, то других союзников. Иной подход — заручиться поддержкой одного основного союзника и установить с ним прочные и доверительные отношения. Это способно прекрасно сработать и принести взаимную пользу во времена стабильности. Однако в периоды непостоянства и перемен (а подобное случается гораздо чаще) такая стратегия может оказаться губительной: несовпадение ваших интересов неизбежно будет нарастать и усугубляться, и в то же время трудно будет разорвать отношения, в которые обе стороны вложили столько глубоких чувств. Лучше помнить о переменах, оставлять для себя свободу выбора, а союзников заводить по мере надобности и на основе взаимной выгоды, а не преданности или общности идеалов.

В золотую эру Голливуда актриса была там совершенно бесправным существом. Карьеры были непродолжительными; даже самым знаменитым звездам удавалось продержаться не более нескольких лет, после чего их неизбежно вытесняли те, кто помоложе. Актриса хранила верность студии, на которой снималась, а потом в бессилии наблюдала, как роли уплывают к другим. Разбила этот стереотип Джоан Кроуфорд, которая блестяще сыграла свой вариант Игры заключения союзов. В 1933 году, к примеру, она познакомилась со сценаристом Джозефом Манкевичем, в ту пору застенчивым юношей в самом начале карьеры — заметим, блистательной. Кроуфорд, которая сразу же распознала талант, постаралась подружиться с ним, к его немалому изумлению. В результате он написал для нее девять киносценариев, намного продлив ее профессиональный век.

Кроуфорд всегда была приветлива с кинооператорами и фотографами, и те не жалели времени, чтобы получше поставить свет и снять ее в самых выгодных ракурсах. Точно так же она обхаживала и продюсеров, от которых зависел выбор сценария, в котором она присмотрела для себя роль. Нередко Кроуфорд заводила дружбу с молодыми, начинающими, но талантливыми людьми, которые ценили такое отношение звезды. Что же до студии, то она не хранила верность ни одной из них — по сути, всю жизнь она оставалась верна лишь самой себе. Этот прагматичный, лишенный ложных сантиментов подход к созданию постоянно изменяющейся сети союзов и альянсов позволил Кроуфорд избежать встроенных в систему ловушек, в которые попадали многие другие голливудские актрисы.

Главное, вступая в эту игру, научиться понимать, кто может наилучшим образом способствовать продвижению ваших интересов на данном этапе.

Это совершенно необязательно должна быть самая влиятельная фигура на сцене, человек, который кажется способным вам помочь; чаще намного важнее бывают союзы, которые действительно помогут удовлетворить какую-то определенную вашу надобность. (Великие союзы между двумя большими силами, как правило, оказываются наименее эффективными.) Из-за того что у Людовика XI была не слишком сильная армия, швейцарцы, хотя и играли малозаметную роль на европейской сцене, были его партнерами по необходимости. Загодя, за много лет догадавшись, что так может случиться, он культивировал этот альянс, приводя в бешенство своих врагов, неспособных принять причины столь странного союза.

Царство Цинь, расположенное на территории современного Шаньси, росло и крепло, завоевывая земли слабых соседей. К югу от него лежали два маленьких государства, Гу и Юй. Весной девятнадцатого года правления царя Хю из династии Чжоу (658 г. до н. э.) правитель Сянь из Цинь послал за своим верным советником, Сун Си, и сообщил ему о намерении напасть на Гу. «У нас мало шансов добиться преимущества, — заметил Сун Си, поразмыслив. — Царства Гу и Юй всегда поддерживали друг друга. Если мы нападём на одно из них, другое обязательно придет на помощь. Каждое из них в отдельности слабее нас, но я вовсе не уверен, что мы справимся с двумя сразу». — «Уж не сомневаешься ли ты, что мы сумеем одолеть эти два мелких государства?» — спросил правитель. Сун Си долго думал, прежде чем ответить... «Я придумал план, который позволит нам победить и Гу, и Юй. Первым делом нужно преподнести правителю Юй более богатые дары и попросить его предоставить нам путь, по которому мы смогли бы пройти, чтобы напасть на Гу». Правитель удивился: «Но ведь мы только что преподнесли дары Гу и подписали с ними договор о согласии. Вряд ли удастся заставить Юй поверить, что мы хотим напасть на Гу, а не на них самих». — «Не так уж это сложно, — отвечал советник. — Мы можем тайно отдать приказ нашим людям перейти границу и совершить налет на Гу. Когда люди Гу начнут выражать свое возмущение, мы сможем использовать это как предлог для того, чтобы напасть на них. Тогда в Юй поверят в искренность наших намерений». Правитель счел, что план хорош. Вскоре на южной границе между Цинь и Гу произошло несколько вооруженных стычек. После этого правитель сказал: «Теперь мы можем без труда убедить Юй в своих намерениях напасть на Гу. Но они все равно не разрешат нам пройти по своей земле, если хорошо за это не заплатим. Как мне подкупить правителя Юй?» Сун Си ответил: «Хотя правитель Юй известен своей алчностью, он не согласится, если только дары не будут очень богатыми и ценными. Нужно преподнести ему пять цюйских лошадей и драгоценный нефрит с яшмой». Правитель был недоволен: «Но эти сокровища — лучшее, что у меня есть! Мне невыносима мысль о том, что нужно с

ними расстаться». — «Твои колебания меня не удивляют, — сказал Сун Си. — Но нам необходимо подавить Гу сейчас, пока они не пользуются поддержкой Юй. После того как мы завоюем Гу, Юй не сумеет выжить в одиночку. Поэтому, отправляя эти дары в царство Юй, ты можешь считать, что просто транспортируешь свой нефрит в отдаленное поместье, а лошадей — в собственные дальние конюшни». ...Когда Сун Си прибыл ко двору Юй и вручил дары, глаза правителя Юй расширились от удивления... «Люди Гу постоянно устраивают беспорядки вдоль наших границ, — сказал Сун Си. — Желая защитить свой народ от угрозы войны, мы прилагали к тому все усилия и заключили с Гу выгодный договор о мире. Тем не менее дерзкие жители Гу приняли нашу сдержанность за проявление слабости и продолжают досажать, с каждым разом все сильнее. Поэтому мой господин был вынужден организовать карательную экспедицию в Гу, мне же он велел испросить вашего разрешения провести свои войска по земле царства Юй. Таким образом мы смогли бы не пересекать границу между нашим царством и Гу, где у них крепкая оборона, и неожиданно напасть там, где она слабее. Когда же мы разделимся с Гу, вы получите прекрасные трофеи в подтверждение крепости нашего взаимного союза и дружбы, обещаем вам это». <...> Тем летом войска Цинь напали на Гу со стороны Юй. Правитель Юй также направил вооруженный отряд и лично принял участие в походе. Они разгромили армию Гу и захватили Сяньян, один из двух крупнейших городов Гу. Правитель Юй получил свою часть добычи и не мучился раскаянием... Осенью двадцать второго года правления царя Хю из династии Чжоу (655 г. до н. э.) правитель Цинь снова направил в Юй посланника с просьбой пропустить войска, и снова правитель Юй согласился... Через восемь месяцев правитель Цинь во главе шестисот боевых колесниц проехал по земле Юй и опять напал на Гу. На сей раз они осадили город Шан-Ян, столицу Гу... Город держался почти четыре месяца, но в конце концов сдался. Правитель Гу бежал, Гу перестало существовать как самостоятельное государство. На обратном пути войска Цинь сделали остановку в Юй. Правитель сам вышел навстречу, приветствуя их. Но войска Цинь штурмовали столицу. Захваченная врасплох армия Юй не смогла оказать сопротивления, а правитель был взят в плен. Правитель Сянь из Цинь был очень доволен, когда Сун Си возвратил ему скакунов и драгоценный нефрит, да еще и пленного правителя Юй в придачу.

«36 ВОЕННЫХ СТРАТЕГИЙ  
ДРЕВНЕГО КИТАЯ»

В молодости Линдон Джонсон, в то время амбициозный молодой помощник конгрессмена, прекрасно знал, что у него нет ни власти, ни талантов, необходимых для того, чтобы подняться наверх. Он научился с умом использовать таланты других людей. Понимая, какое значение имеет информация в конгрессе, он задался целью сходить и налаживать

дружеские отношения с теми, кто занимал ключевые позиции — не обязательно высокие посты — в цепочке передачи информации. Особенно обходителен он был с пожилыми людьми, которым были приятны и компания энергичного молодого человека, и собственная роль в общении — гипотетическая фигура отца, дающего советы. Постепенно Джонсон — невзрачный паренек из Техаса, небогатый, без связей — поднялся на самый верх, а помогла ему сеть правильно и вовремя заключенных союзов.

Любители велосипедных гонок знают, что участники нередко прибегают к излюбленной многими стратегии: не выбиваться вперед, а пристраиваться за лидером. Так они почти не испытывают сопротивления воздуха — лидер гонки преодолевает его и помогает им поберечь силы. На последних минутах гонки резкий рывок — и уставшего лидера обходят. Позволять другим преодолевать сопротивление воздуха и экономить свои силы — в высшей степени экономичный и стратегический подход.

Одна из лучших военных хитростей в Игре — сделать вид, будто вы поддерживаете другого человека в его борьбе за некое дело, для того чтобы в конце концов обернуть все себе на пользу. Таких людей несложно найти: в глаза бросается потребность в содействии, временная слабость, помочь преодолеть которую вполне в ваших силах. Решив с вашей помощью свои проблемы, они будут чувствовать себя в долгу, и вы можете решить, как этим воспользоваться — например, направить энергию этих людей в нужное вам русло. Эмоции, которые вы вызовете в них своим участием, ослепят их и не позволят разглядеть, какова ваша конечная цель.

Художник Сальвадор Дали был настоящим виртуозом этой разновидности Игры: если, скажем, кому-то нужно было организовать сбор денег, Дали первым приходил на помощь, устраивал благотворительный бал или что-то в этом роде. Нуждающиеся в помощи охотно принимали ее от Дали — тот был на дружеской ноге с коронованными особами, голливудскими знаменитостями, сливками общества. Вскоре Дали начинал заказывать всяческие изысканные украшения для бала. Например, для печально известной «Ночи в сюрреалистическом лесу» в Калифорнии (она была устроена в 1941 году, собранные средства предполагалось использовать для помощи голодающим художникам в Европе, где шла война) он выписал не только живого жирафа, но и такое количество сосен, что хватило бы для настоящего леса, самую большую в мире кровать, потерпевший аварию автомобиль и тысячу пар туфель, в которых

распорядился сервировать первую перемену блюд. Вечер удался, пожертвований было действительно много, только — как это частенько случалось с Дали — собранная сумма не смогла покрыть расходы, бедствующим европейским художникам ничего не досталось. И вот что удивительно — восхищенные гости только и говорили, что о Дали, увеличивая его популярность и помогая обзавестись новыми и новыми полезными связями.

Одна из разновидностей Игры заключения союзов — игра в посредничество, центр, вокруг которого вращаются различные силы. При этом вы остаетесь совершенно автономным и самодостаточным, в то время как окружающие состязаются за право быть рядом с вами. Именно таким образом, благодаря усилиям князя фон Меттерниха, австрийского министра иностранных дел в наполеоновскую эпоху и позднее, Австрии удавалось оставаться важнейшей политической силой, с которой считалась вся Европа. То важное обстоятельство, что Австрия лежит в центре Европы, имело решающее стратегическое значение для всех европейских государств. Даже во время правления Наполеона, когда Австрия была ослаблена более чем когда-либо и Меттерниху приходилось заискивать перед французами, ему удалось оградить свою страну от каких бы то ни было осложнений. Так, не вступая ни в какие официальные союзы с Францией, он сумел крепко привязать Наполеона к Австрии, устроив его брак с принцессой из австрийского королевского дома. Пребывая в доверительных отношениях с представителями всех великих держав Европы — Англии, Франции, России, — он поставил дело так, что все события вращались вокруг Австрии, несмотря на то что сама она к тому времени уже не была сильной в военном отношении.

Вся прелесть этого варианта Игры заключается в том, что вы можете добиться немалой власти, не занимая главенствующую позицию и даже не стараясь занять ее. К примеру, встраиваясь в цепь передачи информации, вы получаете доступ к этой информации и контроль над ней. Либо вы умеете делать что-то такое, чего нет у других, и они, эти другие, не постоят за ценой, чтобы это получить, — разве не великолепное средство для достижения своих целей? Либо вы служите посредником, в котором все нуждаются и без которого не удастся покончить с разногласиями. Как бы то ни было, важно не забывать: вы сможете сосредоточить силы в этом центральном пункте, только оставаясь независимым, сохраняя нейтралитет, поддерживая одинаковые и ровные отношения со всеми

сторонами. В ту самую минуту, как вы примете чью-то сторону, вступите в тот или иной продолжительный союз, ваша власть станет неизмеримо слабее.

Один из важнейших компонентов Игры — возможность воздействовать на альянсы других людей, управлять ими и даже разрушать их, сея непонимание между участниками, вызывая раздоры между ними. Разрушение альянсов неприятеля почти такое же важное достижение, как заключение собственных. Когда в 1519 году Эрнан Кортес высадился в Мексике, с ним было всего пятьсот человек против тысяч и тысяч ацтеков. Зная, что многие мелкие мексиканские племена обижены на могущественную ацтекскую империю, он повел в них подрывную работу, постепенно добиваясь разрыва союза с ацтеками. Напевая какому-нибудь царьку ужасные истории о планах, якобы вынашиваемых ацтекским императором, Кортес, например, мог убедить первого, что нужно схватить ацтекских посланников, когда те появятся в его племени. Это, в свою очередь, вызывало гнев императора, и он заявлял о разрыве. Теперь племя оказывалось в опасной изоляции — и обращалось за помощью и поддержкой к Кортесу. Неустанно и ловко ведя свою линию, разрабатывая эту негативную версию Игры, Кортес добился того, что почти все союзники ацтеков перешли на его сторону.

Здесь важно сосредоточиться на том, чтобы посеять недоверие. Заставьте одного партнера усомниться в другом, передавайте слухи, зароните сомнения в искренности и чистоте мотивов, проявляйте дружелюбие к одному из партнеров, вызывая ревность у другого. Так вы сможете вызвать целую бурю эмоций, поразив сначала одну сторону, потом другую, пока не распадутся все связи и союз не развалится. Теперь все его бывшие участники чувствуют себя незащищенными и уязвимыми. Манипулируя или открыто предлагая поддержку, добейтесь того, чтобы они обратились к вам за помощью.

Схватка с неприятелем, у которого имеется поддержка многих союзников, вне зависимости от того, насколько они сильны, не должна вас пугать. На войне у союзников, как правило, возникает множество проблем и осложнений, связанных с управлением и контролем. Наихудший тип руководства — руководство разделенное, ему не хватает темпа и маневренности: если полководцы вынуждены обсуждать всякий ход и приходить к соглашению каждый раз, прежде чем начать действовать, они движутся с черепашьей скоростью. Сражаясь против больших союзов, как

ему нередко приходилось, Наполеон всегда сначала нападал на самое слабое звено, младшего из участников альянса. Его поражение могло привести — и порой приводило — к падению всей системы. Кроме этого, он стремился к быстрой победе в сражениях, даже небольших, потому что никого так не обескураживает поражение, как объединенную союзническую армию.

Наконец не забывайте, что вас обязательно станут подвергать нападкам за то, что вы ведете Игру заключения союзов. Вас будут осыпать упреками, обвинять в беспринципности, аморальности, предательстве. Помните: даже сами эти обвинения — не более чем стратегический ход. Они представляют собой часть моральной атаки (см. стратегию 25). Те, кто их выдвигает, стараясь вызвать в вас чувство вины или раскаяния, таким образом защищают собственные интересы. Не поддавайтесь, не позволяйте им себя окрутить. Единственная реальная опасность, которой вы подвергаетесь, — это риск в конце концов заработать такую репутацию, что люди будут опасаться заключать с вами союзы. Но, если окружающие будут знать, что вы помогали людям в прошлом и готовы помогать в дальнейшем, вы непременно обретете последователей и активных компаньонов. Кроме того, вы великодушны и умеете хранить верность, постольку поскольку потребность в этом обоюдна. А показав, что вас невозможно подкупить фальшивыми обещаниями вечной верности и дружбы, вы будете вызывать заслуженное уважение. Многих воодушевит и привлечет то, насколько реалистично и вдохновенно вы ведете Игру.

#### ОБРАЗ: Камни брода.

*Река стремительна и глубока, она пугает опасностью, но вам необходимо как-то переправиться. И вот вы видите камни, уложенные кем-то в линию, — это брод. Перепрыгивая с камня на камень, вы сумеете добраться до противоположного берега.*

*Задержавшись на одном камне слишком долго, можно потерять равновесие. Если прыгать слишком быстро или попытаться перескочить через камень, вы поскользнетесь. Поэтому легко прыгайте с одного камня на другой и ни в коем случае не оглядывайтесь назад.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ



Остерегайтесь сентиментальных альянсов, в которых сознание того, что сделал доброе дело, — единственная компенсация за благородство и жертвенность.

*ОТТО ФОН БИСМАРК (1815–1898)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Если вы ведете Игру заключения союзов, не сомневайтесь — тем же заняты и окружающие вас люди. Вы не можете поэтому принимать их поступки на свой счет, обижаться на их поведение — вы должны научиться с этим считаться. Но встречаются и другие типы, любой союз с которыми будет для вас вреден. Обычно их можно узнать по чрезмерному пылу, с каким они вас добиваются: они первыми идут на сближение, пытаясь пустить вам пыль в глаза, ослепить соблазнительными предложениями и обещаниями. Чтобы защититься от них, не дать использовать себя в отрицательном смысле, будьте внимательны: разберитесь в том, может ли предлагаемый альянс принести вам ощутимые, реальные преимущества. Если видимой пользы нет или она так эфемерна, что ее трудно уловить, будьте начеку и как следует подумайте, нужен ли вам подобный союз. Постарайтесь разузнать что-то о прошлом предполагаемых союзников — не отличились ли они своей алчностью, не используют ли людей, ничего не давая в ответ. Остерегайтесь людей, которые красиво говорят, обладают располагающей наружностью и заводят разговоры о дружбе, преданности и бескорыстии: они могут оказаться виртуозными мошенниками, которые хотят поживиться, играя на ваших чувствах. Внимательно следите за соблюдением интересов обеих сторон и ни при каких обстоятельствах не позволяйте отвлечь себя от этого.

**Не жале́й для неприяте́лей веревки,  
чтобы они смогли повеситься:  
стратегия опережения**

Самые серьезные опасности нередко исходят не от внешнего врага, а от коллег и предполагаемых друзей, которые делают вид, будто трудятся ради общего дела, но на самом же деле саботируют его и воруют ваши идеи, чтобы использовать их для своей выгоды. Хотя при дворе, где вы служите, приходится поддерживать видимость приличий и пристойности, можно попытаться справиться с такими людьми. Поработайте над тем, чтобы вселить в таких соперников сомнения и неуверенность, заставьте их колебаться и обороняться. Дразните их, бросайте вызовы, проникающие глубоко в душу, заставьте переживать, принимать происходящее слишком близко к сердцу, заставьте ошибаться — и стыдиться своих ошибок. Ваша победа, цель, к достижению которой нужно стремиться, — это их полная изоляция. Предоставьте им биться, запутавшись в собственных самоубийственных замыслах. Вы при этом сохраните чистые руки и безупречную репутацию.

## ИСКУССТВО БЫТЬ ПЕРВЫМ

На протяжении жизни вам придется сражаться на двух фронтах. Первый — фронт внешний, это ваши неизбежные соперники и враги, а вот второй — менее заметный и очевидный. Речь идет о ваших коллегах, сотоварищах-придворных, многие из которых, возможно, что-то замышляют против вас, добиваясь решения своих собственных задач и удовлетворения своих собственных интересов за ваш счет. Все осложняется тем, что порой приходится сражаться на обоих фронтах одновременно, давая отпор внешним врагам и в то же время стараясь обезопасить свои внутренние позиции, расходуя на эту борьбу драгоценные и совсем не бесконечные силы.

Решение не в том, чтобы закрывать глаза на внутренние проблемы (решив игнорировать их, вы долго не продержитесь), и не в том, чтобы идти против них в открытый, традиционный бой, высказывая свое недовольство, проявляя агрессивность или заключая против обидчика оборонительные союзы. Поймите: у внутренней войны особая, нешаблонная природа. Поскольку теоретически, формально люди находятся по одну сторону баррикад, лучшее, что вы можете сделать, — постараться сохранить видимость игры в одной команде, на общее благо. Жалобами или атаками вы ничего не добьетесь, более того, это будет плохо и недостойно выглядеть в глазах окружающих, так что вы рискуете оказаться в изоляции. Однако при этом вам следует быть начеку, так как подобные противники — карьеристы или корыстолюбцы — способны на коварные действия и закулисные интриги. У таких людей фальшь кроется за внешней приветливостью и готовностью сотрудничать.

Необходимо освоить особые формы военных действий, подходящие для этих расплывчатых, но весьма опасных сражений, которые ежедневно происходят вокруг. Одна из нетрадиционных стратегий, которая лучше других подойдет в подобной ситуации, — умение добиться преимущества. Ее развивали на протяжении столетий самые ловкие и изворотливые придворные. Основана стратегия на двух простейших предпосылках. Первая: ваши соперники скрывают в себе семя собственного уничтожения; вторая: если вы сумели добиться, чтобы соперник забеспокоился и ощутил собственную слабость — пусть даже это незаметно никому, кроме него самого, — он дрогнет и изменит линию поведения, начнет обороняться и защищаться, нанося ущерб самому себе.

В основе человеческой личности нередко лежат слабости, психологические изъяны, неконтролируемые эмоции. У людей с комплексом неполноценности или, напротив, своего превосходства, у тех, кто страшится хаоса или безнадежно стремится к идеальному порядку, развивается тип поведения — социальная маска, — скрывающий их изъяны и позволяющий выглядеть в глазах окружающих уверенными, приятными в общении, ответственными. Но маска подобна рубцам, покрывающим рану: тронь неосторожно — и рана может вскрыться, причиняя боль. Ваши соперники теряют способность держать себя в руках, эмоции рвутся из-под контроля. Они жалуются, отбиваются, ведут себя как при мании преследования, а иногда наружу проступает высокомерие и заносчивость, несмотря на все усилия их скрыть. На мгновение маска спадает.

Если вы чувствуете, что кто-то из коллег может представлять для вас опасность (или у вас имеются сведения, что против вас и в самом деле плетут интриги), прежде всего попытайтесь провести разведку. Последите за их поведением, припомните их поступки и высказывания в прошлом, их ошибки, попытайтесь выявить их комплексы. Вооружившись этими знаниями, можете приступать к игре на опережение.

Для начала постарайтесь нанести противнику незаметный укол, чтобы посеять сомнение, заронить чувство неуверенности и тревоги. Это может быть ненароком сделанное замечание или что-то еще в том же роде. Главное, чтобы ваша жертва усмотрела в этом вызов, угрозу своему положению при дворе. Ваша цель, однако, не в том, чтобы открыто бросать перчатку. Задача иная: заставить неприятеля беспокоиться, дать ему почувствовать неопределенную угрозу. Он чувствует, что подвергся нападению, но не уверен, чем и откуда ему грозят. В результате возникает смутное, гнетущее чувство беспокойства. Ощущение собственной неполноценности нарастает и грызет изнутри.

А вы продолжаете подкармливать его сомнения — это переход к следующему этапу. Тут обычно лучше всего действовать скрытно. Другие люди, средства информации, а может быть, и просто слухи сделают эту работу за вас. Эндшпиль обманчиво прост: когда сомнений накапливается достаточно, они запускают реакцию, а вы стоите в стороне и наблюдаете, как ваш объект разрушает себя сам. Не выдавайте себя злорадными взглядами и потиранием рук и уж тем более не поддавайтесь искушению нанести последний удар. В это время лучше вести себя приветливо,

проявить дружелюбие, даже предложить помощь и совет. Ваш объект может в такой ситуации повести себя неожиданно эмоционально: он способен кинуться в атаку, допустить грубую ошибку или разоткровенничаться, разоблачив себя. Возможна и другая крайность: потеряв уверенность в себе, неприятель попытается угождать тем, кто сильнее, изо всех стараясь упрочить свое положение и повысить собственную самооценку. Люди невольно сторонятся тех, кто неуверен в себе.

К этому времени дебют партии — ваш поступок или высказывание — будет прочно забыт, особенно если он не носил открыто агрессивного характера. Запомнится другое — неадекватные реакции вашего противника, его странное, заискивающее поведение. Ну а вы чисты и безупречны, вашей репутации ничто не грозит. То, что ваш неприятель лишился своих позиций, — ваша победа. Если бы вы напали открыто, преимущество было бы временным и эфемерным; по сути дела, ваше политическое положение оказалось бы весьма шатким: ваши несчастные, страдающие соперники — жертвы! — завоевали бы всеобщие симпатии, стали объектом жалости и сочувствия. Именно на вас возложили бы вину за их поражение. Не нужно допускать этого, пусть они упадут в яму, которую сами же вырыли. Не забудьте, кто начал первым, — вам пришлось только обороняться. Вы, может быть, немного помогли им, подтолкнули, но в любом случае им некого винить, кроме себя, — и так это будет восприниматься не только ими самими, но и окружающими. Это сделает их поражение вдвойне более мучительным и горьким, вдвойне более эффективным.

Победить так, чтобы неприятель и не понял, как это случилось, не заметил вашей роли, — верх стратегического искусства в нетрадиционной войне. Овладейте этим мастерством, и вы, во-первых, убедитесь, что это намного проще, чем сражаться на два фронта, а во-вторых, ваш путь наверх окажется не в пример более гладким.

Прежде всего, чтобы полностью определить значение технического термина «позиция сверху», можно написать целую энциклопедию, да, собственно говоря, и впрямь написано немало. Здесь можно определить его кратко как искусство заставить человека почувствовать себя низшим. Термин «позиция снизу» технически можно определить как психологическое состояние, которое возникает у человека, не имеющего «превосходства» над другим человеком... Выражая все эти термины доступным языком, хотя тут

и есть риск, что будет утрачена научная четкость, можно сказать, что в любых взаимоотношениях среди людей (как, впрочем, и среди всех млекопитающих) один человек всегда старается одержать верх над другим. Эта ведущая позиция отнюдь не всегда и не обязательно совпадает с превосходством, скажем, в социальном положении или экономическом благополучии — нередко прислуге отлично удастся именно эта роль по отношению к хозяевам. Не имеет она ничего общего и с умственным превосходством: любой интеллектual окажется в «позиции снизу», доведись ему померяться физической силой с накачанным, мускулистым мусорщиком. «Позиция сверху» — относительное понятие, которое постоянно нуждается в уточнении и коррекции, пока продолжаются взаимоотношения. Маневры, к которым прибегают люди, чтобы занять такую позицию, могут быть как достаточно грубыми, так и чрезвычайно тонкими и искусными. Например, человек, казалось бы, неспособен занять позицию превосходства, если просит другого о чем-то. Тем не менее можно выразить свою просьбу так, что в ней будет ясно читаться: «Ты должен сделать это для меня, ведь я этого заслуживаю».

Джей Хейли  
«СТРАТЕГИИ ПСИХОТЕРАПИИ», 1963

*Ни в коем случае не мешай неприятелю, если он хочет совершить самоубийство.*

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ (1769–1821)

## ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

1. Юрист Джон А. Мак-Клернанд (1812–1900) с завистью наблюдал за тем, как его друг и партнер Авраам Линкольн восходил по карьерной лестнице, став в конце концов президентом. Мак-Клернанд, конгрессмен от Спрингфилда, штат Иллинойс, и сам был не лишен подобных притязаний. Вскоре после того, как в 1861 году разразилась Гражданская война между Севером и Югом, он подал в отставку с поста конгрессмена и вступил в армию северян в чине бригадного генерала. Военного опыта у него не было, но Союзная лига отчаянно нуждалась в лидерах, и он рассчитывал, что сможет быстро набраться опыта непосредственно в ходе боевых действий. Он рассматривал военную карьеру как важный этап на пути к президентскому креслу.

Первым назначением Мак-Клернанда был пост командира бригады в Миссури, в армии под командованием генерала Улисса С. Гранта. В тот же год он стал генерал-майором, по-прежнему в армии Гранта. Однако подобный темп все же не удовлетворял Мак-Клернанда, но пока ему негде

было проявиться, продемонстрировать свои таланты. Для этого нужна была кампания, славная битва, в которой он мог был показать себя. Грант обсуждал с ним свои планы захвата неприятельского форта под Вicksburgом, на реке Миссисипи. Падение Вicksburgа, по мнению Гранта, могло стать поворотным пунктом в войне. Мак-Клернанд решил выдать поход на Вicksburg за собственную идею и воспользоваться этим как трамплином в своей карьере.

Во время визита в Вашингтон в сентябре 1862 года Мак-Клернанд нанес визит президенту Линкольну. Он пожаловался, что устал быть мозговым трестом в армии Гранта. Он уже успел отличиться на полях сражений и показал себя лучшим стратегом, чем Грант, тем более что тот немного больше, чем нужно, увлекается виски. Мак-Клернанд пояснил, что находится в сомнениях, не лучше ли ему вернуться в Иллинойс, где он хорошо известен и сможет набрать большую армию. После этого он направится на Миссисипи и возьмет Вicksburg.

Формально Вicksburg находился в ведении Гранта, но Линкольн не был уверен, что генерал способен на решительную атаку и захват этой стратегически важной крепости. Он пригласил Мак-Клернанда на встречу с военным советником Эдвином Стэнтоном, бывшим юристом, как и они. Тот охотно поддержал разговор о том, как трудно общаться с военным начальством. Выслушав Мак-Клернанда, Стэнтон одобрил его план. В октябре того же года бывший конгрессмен покинул Вашингтон, заручившись обещанием президента назначить его командующим, когда дело дойдет до похода на Вicksburg. Обещание, правда, было несколько расплывчатым, к тому же Грант не был поставлен о нем в известность, но Мак-Клернанд решил, что выжмет из этой ситуации все что можно.

Как и было обещано Линкольну, Мак-Клернанд спешно провел мобилизацию солдат. Рекрутов он отправил в Мемфис, штат Теннесси, а сам собирался вскоре присоединиться к ним и оттуда двинуться в поход на Вicksburg. Однако по прибытии в Мемфис в конце декабря 1862 года он не обнаружил своих рекрутов — тысячи солдат куда-то пропали. Из послания Гранта — судя по дате, оно ожидало его в Мемфисе уже десять дней — он узнал, что генерал собирается начать атаку на Вicksburg. Если Мак-Клернанд прибудет в Мемфис вовремя, говорилось в сообщении, он возглавит поход; если же он задержится, его люди отправятся под командованием генерала Уильяма Текумсе Шермана.

Мак-Клернанд был вне себя. Он нисколько не сомневался в том, что все это было разыграно специально, — они специально все так устроили, чтобы он не успел к началу похода. Наверняка Грант прознал о его планах. Послание генерала, вежливый тон которого маскировал его истинные намерения, придавало ситуации вдвойне оскорбительную окраску. Что ж, он им еще покажет: он отправится вниз по реке, догонит Шермана, возглавит кампанию и победит. Одержав победу, он унизит Гранта, присвоив всю честь за взятие Викасбурга и завоевав доверие президента.

Мак-Клернанд действительно нагнал Шермана — это произошло в начале 1863 года — и сразу же принял на себя командование армией. Он старался держаться как можно любезнее и обходительнее с Шерманом, который, как ему стало известно, планировал захватить аванпосты южан вокруг Викасбурга. Если эта операция окажется удачной, подобраться к Викасбургу будет существенно проще. Мак-Клернанду казалось, что само небо даровало ему эту идею: он сам возглавит эти атаки и одержит победы в боях, в то время как имя Гранта даже не будет упомянуто. Он приобретет известность, и его командование армией во время взятия Викасбурга можно будет считать свершившимся фактом. Он пунктуально выполнил весь план Шермана, и операция увенчалась успехом.

В этот триумфальный момент Мак-Клернанд получил сообщение от Гранта: необходимо приостановить операцию и не предпринимать ничего до встречи с генералом. Тогда Мак-Клернанд решил разыграть свой козырь, подключить президента: он написал Линкольну, прося более четких распоряжений, особенно по поводу назначения его командующим, но ответа не получил.

Для Мак-Клернанда наступило нелегкое время, он терзался сомнениями и тревогами. Шерман и другие офицеры держались с ним холодно. Что-то он сделал не то, погладил их против шерсти. Может, они сговорились с Грантом избавиться от него? Вскоре появился и сам Грант, с детально проработанным планом кампании по взятию Викасбурга под его собственным командованием. Мак-Клернанду предлагалось взять на себя командование корпусом, расположенным, однако, на удаленном аванпосте в штате Арканзас. Грант общался с ним подчеркнуто корректно, но это лишь усугубляло унижительность афронта.

Мак-Клернанд не выдержал, потерял самообладание. Он писал письмо за письмом Линкольну и Стэнтону, напоминая им о том, какое взаимопонимание было между ними, о той поддержке, которую президент



ему оказал. В письмах он жаловался на Гранта. После долгих дней томительного ожидания он получил наконец ответ от Линкольна, ответ, который потряс, шокировал его. Президент был явно настроен против Мак-Клернанда. Между генералами их армии слишком участились ссоры, раздраженно писал Линкольн. С этим необходимо покончить, ради общего дела он, Мак-Клернанд, обязан подчиняться Гранту.

Мак-Клернанд был раздавлен. Он никак не мог понять, что произошло, в чем его ошибка, где он просчитался. Он подчинился приказу, остался служить под командованием Гранта, однако не упускал случая подвергнуть сомнению способности своего начальника — он обсуждал это с любым, кто готов был слушать, включая журналистов. В июне 1863 года, после публикации ряда критических статей, Грант уволил его. Военная звезда Мак-Клернанда закатилась — вместе с мечтами о великой славе.

Как опередить соперника, как заставить другого человека почувствовать, что он в чем-то не прав, — пусть это чувство будет хотя бы смутным или мимолетным. Хозяин жизни сам никогда не станет хамить, но как часто и как просто он может заставить другого человека почувствовать себя невежей и хамом — да так, что чувство это останется надолго.

СТИВЕН ПОТТЕР  
«Полное превосходство», 1950

## ТОЛКОВАНИЕ

С первой же встречи с Джоном Мак-Клернандом генерал Грант знал, что тот доставит ему немало хлопот. Мак-Клернанд относится к той категории людей, которые думают лишь о собственной карьере. Такие готовы воровать мысли и достижения своих коллег, плести заговоры у них за спиной, заниматься оговорами, и все ради своей славы, ради своих успехов. В то же время Грант понимал, что ему нужно быть начеку: Мак-Клернанд был весьма обаятелен и умело этим пользовался, производя на окружающих самое благоприятное впечатление. Поэтому, узнав по своим каналам о том, что Мак-Клернанд пытается его подсидеть и воспользуется для этого ситуацией с предстоящим взятием Вicksburga, генерал не стал поднимать шума или жаловаться. Вместо этого он предпринял кое-какие действия.

Догадываясь о том, что у таких людей, как Мак-Клернанд, обычно непомерно раздуто самомнение, Грант без труда нащупал рычаги, с помощью которых можно было воздействовать на беспокойного

подчиненного. Во-первых, он отобрал у Мак-Клернанда рекрутов (которые, кстати, так или иначе формально находились в его, Гранта, ведении), во-вторых, он указал в своем письме, что поход возглавит Шерман, — тем самым он вынудил Мак-Клернанда заторопиться, принимать скоропалительные решения. Поступки, на которые он спровоцировал подчиненного, выглядели в глазах других военных откровенным нарушением субординации и явно демонстрировали, насколько бывший конгрессмен далек от мыслей об общем деле и сконцентрирован на решении своих личных задач. Пока Мак-Клернанд торопился отобрать у Шермана свои войска, Грант стоял в стороне. Он знал, что человек такого типа — тщеславный и неприятный в общении — вскоре начнет безумно раздражать остальных офицеров. Кто-нибудь обязательно пожалуется на его несносное поведение Гранту, а уж он, как командующий, несущий ответственность за всех, просто обязан будет сообщить об этом выше по инстанциям. При этом все будет выглядеть так, будто он лично в это дело никак не вовлечен. Обращаясь с Мак-Клернандом подчеркнуто любезно все время, пока вел против него скрытую игру, Грант в конце концов сумел поставить ему мат. Это было сделано в наиболее болезненной для Мак-Клернанда форме, через письма Линкольну и Стэнтону. Грант прекрасно знал, что Линкольна удручает подковерная возня и постоянные раздоры в среде командования армий Севера. На этом фоне Грант производил благоприятное впечатление — он не вступал ни в какие склоки, занимаясь разработкой плана взятия Висксбурга. Разница между ним и Мак-Клернандом, с его жалобами и вспышками гнева, была очевидна — и явно не в пользу последнего. Выиграв эту битву, Грант не стал добивать Мак-Клернанда, но позволил ему самому вырыть себе могилу неумными публикациями в газетах.

Кому из нас не приходилось в жизни встречаться с такими мак-клернандами! Эти люди, как правило, внешне милые и обаятельные, так и норовят сделать подлость за спиной. Не стоит вступать с ними в открытое столкновение — они большие мастера таких игр и без труда переиграют вас. Но тонкая игра на опережение способна творить чудеса.

Ваша цель — добиться того, чтобы соперники подобного рода выставили свои амбиции, свой эгоизм на всеобщее обозрение. Сделать это можно, выявив их скрытые, но сильные и глубокие комплексы. Заставьте их забеспокоиться — пусть у них возникнет подозрение, что люди их не любят, что у них шаткое положение, что путь к вершине недостаточно

хорошо расчищен. Возможно, подобно Гранту, вы сумеете предпринять какие-то действия, чтобы расстроить их планы. При этом для вас важно не выявить своего участия — будьте с ними вежливы, покажите, что вы им сочувствуете. Заставьте их почувствовать, что их недооценивают, и они начнут колебаться, ощутят свою ущербность. Все их мрачные, потаенные эмоции, которые с таким трудом удавалось скрывать, всплывут наверх и забурлят на самой поверхности. Они заторопятся, попытаются нанести удар, обрести утраченное преимущество. Поработайте над тем, чтобы заставить их нервничать, лишите их обычного хладнокровия. Чем больше они открываются, тем сильнее это отталкивает окружающих, пока не наступит изоляция — их законный удел.

Имеются и другие способы трепать нервы. Во время войны в Персидском заливе президент Буш постоянно произносил имя иракского лидера как «Саддам», что в вольном переводе означает что-то вроде «чистильщика сапог». На Капитолийском холме ритуал неверного произнесения чьего-либо имени — это проверенный временем способ, позволяющий привести в замешательство противника или подразнить новичка. Линдон Джонсон был мастером этого дела. Когда Джонсон стал лидером большинства в сенате, пишет Дж. Макайвер Уэзерфорд, он обращался к молодым членам фракции, которые неправильно голосовали, примерно так: «Похлопав юнца по спине и сказав, что он все понимает, Джонсон начинал буквально рвать его фамилию в клочки, переиначивая ее на разные лады, словно метафорически показывал, что может случиться, если тот снова предаст».

Джон Питни-младший  
«Искусство политической  
войны», 2000

2. Французская академия, основанная в 1635 году кардиналом Ришельё, — это весьма уважаемая организация. В нее входят сорок самых признанных ученых, чья задача — следить за чистотой французского языка. В первые годы существования академии, если одно из мест в ней освобождалось, претенденты должны были сами подавать прошение, однако в 1694 году, когда освободилась вакансия, король Людовик XIV решил пойти против традиции и выдвинул кандидатуру епископа Нуайона. Предложенный Людовиком кандидат был, без сомнения, достойным претендентом. Епископ пользовался уважением, он был человеком глубоких знаний, блестящим оратором, великолепно владел пером.

Однако имелось у епископа и еще одно качество: невообразимое, потрясающее самомнение. Людовика забавляла эта слабость духовного лица, но почти все при дворе находили ее совершенно несносной: епископ ухитрялся каждого человека лишить уверенности в себе, почувствовать уступающим ему — в набожности, эрудиции, благородном происхождении, да в чем угодно.

Благодаря своему высокому сану, Нуайон был наделен, к примеру, привилегией подъезжать в карете прямо к дверям королевской резиденции, тогда как всем прочим надлежало выходить и идти пешком по дорожке до парадного входа.

Однажды, когда архиепископ Парижский проделывал этот неблизкий для пожилого человека путь, Нуайон проезжал мимо. Высунувшись из окна кареты, он знаками подозвал архиепископа к себе. Архиепископ ожидал, что Нуайон выйдет из кареты и присоединится к нему. Но вместо этого тот приказал кучеру ехать медленнее. Высунувшись из окна, он удерживал архиепископа за руку. Так он и вел его за собой, словно собачонку на поводке, продолжая при этом свысока беседовать со стариком. Когда же наконец Нуайон вышел из кареты и оба начали подниматься по парадной лестнице, епископ отвернулся от него, словно и не был с ним знаком.

При дворе почти у каждого нашлось бы что порассказать о Нуайоне, мало кто не был им обижен, все испытывали к нему тайную неприязнь.

Но как можно было не проголосовать за вхождение епископа в академию, если его поддерживает сам король? Людовик настаивал еще и на том, чтобы все придворные присутствовали на церемонии посвящения Нуайона в академики, объясняя, что это его первый номинант в столь прославленном учреждении.

Во время церемонии новоиспеченный академик обычно произносил речь, за которой следовала ответная речь президента. В те годы Французскую академию возглавлял некий аббат де Комартен, человек решительный и весьма остроумный. Аббат терпеть не мог епископа, но особенно ему не нравился литературный стиль Нуайона, высокопарный и цветистый. Де Комартен задумал тонко поиздеваться над епископом, симитировав его манеру в своем ответном слове, усыпав ее множеством изысканных метафор и приторных восхвалений новоиспеченного академика. Чтобы застраховаться от каких бы то ни было неприятностей, он заранее показал составленный текст епископу. Тот пришел в восторг и

не только прочел речь с большим интересом, но и позволил себе добавить в нее хвалебных слов и высокопарной риторики.

В день церемонии актов зал академии был полон, явились самые видные представители французского общества (никто не осмелился своим отсутствием навлечь немилость короля). Епископ предстал перед собравшимися, не скрывая радости, какую доставляла ему возможность возвышаться над всеми в этом собрании. Речь его превосходила все прежние напыщенностью и помпезностью — слушать его было утомительно до крайности.

Затем наступил черед ответной речи аббата. Он начал неторопливо, и собравшиеся беспокойно заерзали. Мало-помалу слушатели начали понимать: перед ними утонченная, изящнейшая пародия на стиль епископа. Смелая сатира де Комартена захватила всех в аудитории. Когда он окончил, раздалась буря оваций — аплодировали громко и благодарно. Что же до епископа — опьяненного происходящим, — то он принял аплодисменты на свой счет, сочтя, что публика таким образом выражает согласие с восхвалениями, которыми изобиловала речь аббата. Епископ отбыл совершенно довольный, непомерное его самомнение было удовлетворено в полной мере.

Теперь Нуайон при каждом удобном случае рассказывал о церемонии, нагоняя на слушателей неизбежную тоску подробными описаниями. В конце концов случилось ему на свое несчастье расхвастаться и перед архиепископом Парижским, который не мог простить ему унижительной выходки с каретой. Архиепископ не сдержался: он объяснил Нуайону, что пышная речь аббата была всего лишь пародией, что все при дворе смеются над епископом. Нуайон не мог поверить — чтобы убедиться в правдивости слов архиепископа, он посетил своего друга и духовника отца Лашеза, но тот все подтвердил.

Недавняя радость Нуайона обратилась в бешеную ярость. Он пожаловался королю и попросил наказать аббата. Король попытался было разрешить проблему, однако он был человеком мирным и ценил спокойствие, а гнев — почти безумие — Нуайона действовал ему на нервы. Дело кончилось тем, что епископ, не в силах смириться с обидой, оставил двор и удалился в свою епархию, где и пребывал весьма долгое время, униженный и оскорбленный.

По моему собственному мнению (сходному, однако, с мнением Мазервэлла), есть только лишь один подходящий момент, когда игрок добился твердого, но еще совсем не обязательно ведущего к выигрышу преимущества. Например, счет 3:9 в гольфе или на бильярде 65 против 30. Здесь сработает почти любой из общеизвестных методов. Например, если играют на бильярде, подойдет классическая реплика. Это выглядит примерно так. Игрок: Послушай... можно, я скажу тебе кое-что? Любитель: Ну? Игрок: Расслабься! Любитель: В каком смысле? Игрок: В смысле — бить по шарам ты умеешь, но слишком напряжен. Смотри, как надо. Подошел к шару. Наметил линию. И ударил. Точно. Без напряжения. Это же просто, как нечего делать. Другими словами, совет не должен быть конкретным, чтобы ненароком не оказаться полезным для противника. Зато, будучи правильно преподнесенным, подобный совет уж точно вознесет игрока на практически недостижимые высоты.

СТИВЕН ПОТТЕР  
«ПОЛНОЕ ПРЕВОСХОДСТВО», 1950

## ТОЛКОВАНИЕ

Епископ Нуайон не был безобидным чудачком. Его заносчивость была весьма зловредного свойства, заставляя его полагать, что он наделен безграничной властью над людьми. Он, ничтоже сумняшеся, наносил окружающим обиды и оскорбления, но при этом никому не было позволено перечить ему или указывать на недостойное поведение. Аббат избрал единственно возможный способ найти управу на этого спесивого человека. Будь насмешка слишком очевидной и откровенной, это вышло бы не так занимательно, а епископу, жертве, даже посочувствовали бы. Сделав свою издевку тонко, почти неуловимо пародийной, да еще и заставив епископа самого поучаствовать в ней, де Комартен и позабавил придворных (всегда важно лишний раз доставить удовольствие сильным мира сего), и помог Нуайону, который слушал сию пародию, лучась от счастья, самому себе вырыть могилу, став всеобщим посмешищем. С высот тщеславия епископ был низвержен в глубины унижения и бессильного гнева. Внезапно увидев себя глазами окружающих, Нуайон утратил равновесие, удалившись даже от короля (а того до поры до времени забавляла его напыщенность). Кончилось тем, что, к облегчению многих и многих, Нуайон предпочел удалиться от двора.

Самые сложные, самые неприятные из наших коллег, как правило, люди с раздутым самомнением, которые полагают, что они во всем правы и достойны похвалы. Тонкая насмешка, скрытая пародия — прекрасный

способ обрести преимущество над подобными типами. Все выглядит так, будто вы их хвалите, даже подражаете их стилю или идеям, но у этой похвалы есть жало: не таит ли это подражание в себе насмешки? Не скрывается ли за похвалой критика? Эти вопросы не дают им покоя, заставляют томиться подозрениями, вызывают тревогу и неуверенность. Может, вам кажется, что у них есть какие-то изъяны — а может, и другие согласны с этим? Если вам удастся поколебать их несокрушимую уверенность в себе, то реакция может быть неадекватной, избыточной, но тем самым они сыграют против себя. Такая стратегия особенно успешно срабатывает против тех, кто считает себя мощными интеллектуалами и кого невозможно переубедить никакими аргументами в споре. Цитируя их собственные слова или приводя их же идеи, но в слегка шаржированной форме, вы нейтрализуете красноречие этих людей и заставите их засомневаться и встревожиться.

Лев, Волк и Лиса

Очень старый Лев лежал больной у себя в пещере. Все звери пришли, чтобы засвидетельствовать ему свое почтение. Не явилась только Лиса. Волк воспользовался возможностью, чтобы очернить Лису в глазах Льва: «Лиса тебя не уважает. Видишь, она даже не пришла тебя навестить». Волк еще не кончил говорить, как появилась Лиса и услышала его слова. Лев, гневно рыча, повернулся к ней, но Лиса успела крикнуть в свое оправдание: «Ну кто из тех, кто здесь собрался, служит тебе так же верно, как я, о повелитель? Я проделала долгий путь, говорила с разными лекарями и нашла лекарство от твоей болезни». Лев немедленно захотел знать, что же это за средство, и Лиса отвечала: «Чтобы выздороветь, тебе нужно заживо содрать шкуру с Волка и завернуться в нее, пока она еще хранит тепло». Лев тут же приказал схватить Волка и заживо содрать с него шкуру. Когда того привели, Лиса с улыбкой обратилась к нему: «Лучше бы ты говорил обо мне повелителю хорошо, а не дурно».

Эзоп

«БАСНИ» (VI в. до н. э.)

3. В конце первой половины XVI века молодой самурай, чье имя история для нас не сохранила, разработал новый способ боя: он фехтовал сразу двумя мечами, с одинаковой ловкостью действуя правой и левой руками одновременно. Он показывал настоящие чудеса и был не прочь использовать свое искусство, чтобы приобрести известность. Поэтому самурай решил бросить вызов прославленному мастеру, самураю по имени Цукахара Бокуден. Он вызвал Бокудена на поединок. Бокуден, к тому

времени уже человек средних лет, почти удалился от дел и вел уединенный образ жизни. На вызов молодого самурая он ответил письмом: у самурая, который способен орудовать мечом в левой руке так же ловко, как и мечом в правой, есть преимущество, и это несправедливо. Молодой фехтовальщик не мог понять, что имелось в виду. «Если ты думаешь, что пользоваться мечом в левой руке нечестно, — ответил он Бокудену, — откажись от поединка». Вместо этого Бокуден написал ему еще с десятков писем, в каждом из которых повторялась одна и та же мысль, хотя и выраженная всякий раз по-разному: это были обвинения по поводу левой руки. Письма все больше и больше раздражали юного мастера. И все же в конце концов Бокуден сообщил, что принимает вызов.

Молодой самурай привык сражаться, повинаясь инстинкту, и двигался очень быстро. Однако, когда начался бой, он невольно стал отвлекаться на мысли о своей левой руке и о том, как ее боится Бокуден. Неожиданно он поймал себя на том, что начал просчитывать действия левой рукой, задумываться, куда ударить, как отвести меч. Казалось, левая рука его не подведет, казалось, она действует сама по себе, словно разумное существо... И тут внезапно Бокуден нанес сильный удар и ранил противника... в правую руку. Поединок был окончен. Молодой самурай оправился от раны, но его рассудок расстроился навсегда: больше никогда не мог он сражаться, повинаясь инстинкту. Он начал задумываться и вскоре совсем забросил меч.

В 1605 году Гэндзаэмон, глава почтенного клана Йошиока, члены которого славились искусством боя на мечах, получил самый странный вызов в своей жизни. Его вызвал на поединок никому не известный самурай двадцати одного года от роду, по имени Миямото Мусаши, одетый в грязные лохмотья, словно попрошайка-нищий. Вызов прозвучал дерзко, а Мусаши держался так заносчиво, словно считал себя непревзойденным фехтовальщиком. Гэндзаэмон поначалу отмахнулся, решив не обращать внимания на выходку юнца: было бы ниже его достоинства отвечать на вызовы всякого выскочки. Но было в этом юноше что-то, что не позволяло Гэндзаэмону его забыть. В конце концов он принял решение встретиться с Мусаши и преподать ему урок. Поединок был назначен на раннее утро следующего дня — им предстояло встретиться на рассвете за городом.

Гэндзаэмон прибыл в назначенное время, сопровождаемый учениками. Мусаши на месте не оказалось. Минуты тянулись, складываясь в часы. Видно, юнец одумался и дал деру из города. Гэндзаэмон послал ученика на



постоялый двор, где остановился молодой самурай. Ученик скоро вернулся и сообщил: когда он прибежал, Мусаши спал, а когда его разбудили, велел ученику передать Гэндзаэмону извинения — впрочем, довольно дерзкие — и сказать, что вскоре прибудет на место встречи. Гэндзаэмон очень рассердился. Он в гневе мерил поле шагами, а Мусаши особо не спешил. Прошло еще два часа, прежде чем его фигура замаячила вдалеке. Он помахал издали и медленно направился к самураю и его ученикам. К тому же на голове у него была ярко-алая головная повязка вместо традиционной белой, какую носил сам Гэндзаэмон.

Самурай злобно окрикнул Мусаши и устремился вперед, горя нетерпением поскорее разделаться с этим невежей. Но Мусаши со скучающим видом отбивал одну атаку за другой. Каждому из них удалось ранить другого в голову, но кровью обагрилась лишь белая повязка Гэндзаэмона, повязка же Мусаши цвета не изменила. В конце концов Гэндзаэмон, рассерженный, озадаченный, снова устремился на соперника — и попал прямо под удар меча, который рассек ему голову. От этого последнего удара самурай упал как подкошенный. Удар был не смертельным, Гэндзаэмон оправился, однако поражение было настолько унижительным, что он никогда более не участвовал в поединках. Он стал монахом и провел оставшиеся годы в храме.

Кристи Мэтьюсон в последние годы часто вспоминал поразительный случай в первой игре чемпионата 1911 года, когда он играл в составе «Джайентс» и они выиграли 2:1 у «Филадельфии Атлетикс». За «Атлетикс» играл Чарли Альберт Бендер (Шеф). В тот день он бросал мощно и жестко, как никогда. Дважды он выходил против молодого Фреда Снодграсса, игравшего за «Джайентс» в центре поля, и буквально сносил того с площадки. Когда Снодграсс вышел с битой в третий раз, Бендер ему улыбнулся. «Смотри в оба, Фредди, — проговорил он, — на сей раз тебе не ударить». Затем он послал первый мяч Снодграссу в голову. Снодграсс пригнулся. Первый промах. «Если ты все время будешь так бросать, — выкрикнул Снодграсс, — мне вообще бить не придется». Бендер продолжал улыбаться. [«У него были отличные зубы», — вспоминает Мэтьюсон.] Следующий бросок он у Снодграсса выиграл. «Ты промахнулся на целую милю», — заметил Бендер все с той же улыбкой. Снодграсс, сжав челюсти, отправился в пробежку. «Хронически ухмыляясь» (выражение Мэтьюсона), Бендер послал Снодграссу подачу по кривой — точное попадание! Почему? Ведь Снодграсс не боялся подач Шефа. Он был крепким хиттером и всю жизнь показывал великолепные результаты. В тот раз, рассуждает Мэтьюсон, Снод-грасса просто достало сочетание сильнейших ударов с постоянными насмешками и издевательской ухмылкой, не

сходившей с лица противника. Выведя парня из игры, Бендер не успокоился, а решил загнать кинжал поглубже и провернуть его в ране. «Ты не бьющий, Фредди. Ты тормоз. В жизни тебе не отбить ни одного нормального удара!» Хотя в тот день Бендер был побит, он выиграл две другие игры. «Атлетикс» выиграла чемпионат. Снодграсс, которого он травил, выступал в том сезоне как никогда слабо. По мнению Мэтьюсона, он не был запуган, а стал жертвой продуманного поведения игрока, искусного не только в бейсболе, но и в психологии. «Бендер нашел способ заставить Снодграсса думать о чем угодно, только не об игре», — говорил Мэтьюсон.

РОДЖЕР КАН  
«Игра головой», 2001

## ТОЛКОВАНИЕ

Для самурая поражение в поединке было равносильно смерти или публичному унижению. Мастера боя на мечях использовали любое преимущество — физическую сноровку и ловкость, отличное оружие, отточенную технику, — чтобы только избежать этой участи. Но великие самураи, такие как Бокуден или Мусаши, обладали еще одним, важнейшим преимуществом. Они умели, тонко воздействуя на соперника, внести разброд в его мысли, сбить с толку, заставить забыть об избранной тактике. Они могли смутить противника, вынудить задуматься о том, «с какой ноги начинается бег сороконожка», — смертельная ловушка для тех, кто должен действовать стремительно, полагаясь на рефлекторные реакции. Прибегнув к хитрой уловке, они умели заставить соперника сосредоточиться не собственно на бое, а на левой руке, алой головной повязке и прочих второстепенных деталях. Имея дело с людьми, мыслящими традиционно, они с легкостью выбивали их из седла — достаточно было опоздать на встречу, чтобы вызвать раздражение, рассеять внимание, вывести из состояния сосредоточенности на предстоящем поединке. Во всех подобных случаях изменение настроения, потеря концентрации приводили к ошибке. Попытки ее исправить в разгар сражения влекут за собой новые промахи, и так до тех пор, пока проигравший соперник в буквальном смысле сам не наткнулся на меч победителя.

Важно понимать: чтобы добиться победы в такой игре, необходимо исподтишка воздействовать на настроение и концентрацию неприятеля. Излишняя прямолинейность — обидные замечания, открытая угроза — только заставит его насторожиться. Обнаруживая опасность, которую вы для него представляете, вы только раззадорите его, пробуждая желание посоперничать с вами и показать себя с лучшей стороны. Не стоит

допускать этого. Лучше едва уловимым намеком, тончайшим замечанием заставьте соперника встревожиться, задуматься, ощутить неуверенность — и вот он уже кружит в лабиринте собственных мыслей. Точно так же невинное на первый взгляд действие способно вызвать вспышку раздражения, нетерпения или разочарования, лишаящую человека способности ясно мыслить. В обоих случаях он будет промахиваться и начнет делать ошибки.

Можно с успехом применять этот метод, когда вашему сопернику предстоит какое-то выступление — скажем, доклад или презентация проекта. Навязчивая мысль или неприятная эмоция, которую вам удастся заронить, заставит отвлечься, сбиться, потерять нить. Применяйте этот прием правильно, и никому даже в голову не придет винить вас в срыве выступления, даже самому сопернику, которого вы переиграли.

4. В январе 1988 года сенатор от Канзаса Роберт Доул, должно быть, предчувствовал верную победу в предвыборной президентской гонке. Его основным соперником среди республиканцев был Джордж Буш, занимавший пост вице-президента в администрации Рональда Рейгана. В Айове на закрытом собрании членов Республиканской партии (где проходило выдвижение кандидатов на предстоящие выборы) — первом испытании в предварительных выборах — Буш выступил не слишком удачно и занял лишь тусклое третье место. Его опередили Доул и телевизионный проповедник Пэт Робертсон. Агрессивный стиль, в котором повел кампанию Доул, привлек к нему всеобщее внимание — у него явно были все задатки лидера.

Однако было нечто, что омрачило для Доула его блестящую победу в Айове. Ли Этвотер, тридцатишестилетний помощник Буша, распространил в средствах массовой информации историю, ставившую под сомнение неподкупность супруги сенатора, Элизабет Доул, которая ранее также была государственной служащей. Сенатор занимал выборную должность свыше тридцати лет, за это время он привык ко всякого рода нападкам. Однако атаки на его жену, как ему казалось, выходили за всяческие рамки. Доул обладал чрезвычайно вспыльчивым нравом, и его помощникам стоило немалых усилий скрывать это обстоятельство. Когда же поднялась шумиха в прессе, он не сдержался перед журналистами, и это дало Этвотеру повод заметить: «Он может все отрицать, но все же нет дыма без огня — если все неправда, с чего бы ему так выходить из себя?» Вслед за

этим Этвотер прислал Доулу письмо на десяти страницах, в котором перечислил все случаи, когда сенатор в ходе кампании терял самообладание и выходил из себя. Это письмо тоже стало достоянием прессы. Доул был вне себя, и дело даже не в выборах. Он одержал в Айове убедительную победу, однако не мог спокойно наблюдать, как пачкают грязью имя его жены. Он просто обязан разобраться с людьми этого Буша, он сведет с ними счеты, особенно с Этвотером!

Следующим этапом кампании были предварительные выборы в Нью-Гемпшире. Одержав в них победу, Доул значительно укрепил бы свои шансы, а он прочно лидировал во всех опросах. Однако на сей раз Буш взялся за дело активнее, гонка набирала обороты. В выходные накануне голосования люди Буша прокрутили ролик, в котором Доул предстал как двуличный политик, который отстаивает в сенате не то, во что искренне верит, а то, что ему в данный момент выгодно. Ролик был снят с юмором, обманчиво забавный, но в то же время ядовитый — ясно было, что это дело рук Этвотера. И время для его выхода рассчитано было идеально — у Доула не оставалось времени ответить или хоть как-то отреагировать на едкий выпад. Благодаря ролику Бушу удалось выйти в лидеры и одержать победу на этом этапе.

Вскоре после оглашения результатов предварительных выборов в Нью-Гемпшире телеведущий компании Эн-би-си Том Брокау, интервьюируя Буша, спросил, не хочет ли тот сказать что-нибудь своему сопернику. «Нет, — отвечал, улыбаясь, Буш, — разве что пожелать ему удачи». Спустя несколько дней Брокау задал тот же вопрос Доулу. «Да, — неожиданно злобно пробормотал Доул сквозь зубы. — Пусть перестанет меня оговаривать».

В последующие дни эти слова Доула бесконечно повторяли по телевидению и обсуждали во всех американских газетах. Из-за всего этого он выглядел как неудачник, раздраженный своим проигрышем. Прошло еще несколько недель. Следующий тур в Южной Каролине принес ему поражение, за этим последовала целая череда неудач, которые он потерпел в южных штатах. В какой-то момент удачно начатая кампания Доула дала сбой, и все пошло под откос. Мало кто задумывался о том, что все это началось в Айове.

Молчание. Самый неприятный для обеих сторон способ отвечать на полемику — это затосковать и погрузиться в молчание, ибо

нападающий, как правило, истолковывает молчание как знак неуважения к себе.

Фридрих Ницше (1844–1900)

## ТОЛКОВАНИЕ

Ли Этвотер представлял себе, что всех взрослых людей можно разделить на две категории: безнадежно повзрослевших и сохранивших что-то от ребенка. Люди первой категории негибки, чересчур серьезны и поэтому легкоуязвимы, особенно в век телевидения. Доул, безусловно, относился к первому типу, тогда как сам Этвотер был большим ребенком.

Для Этвотера не составило большого труда разобраться в том, на какого рода раздражители — например, нападки на его жену — Доул реагирует особенно болезненно. В Айове, вспомнив старые обвинения в ее адрес, он сумел больно уязвить сенатора. Он нанес Доулу еще один удар, написав письмо, в котором указывались все его промахи, а потом продолжал увеличивать нажим, сняв издевательский ролик и показав его по телевидению Нью-Гемпшира в последний момент, так что Доул ничего не мог предпринять в ответ. Конечно, действия Этвотера были откровенной провокацией, но получилось так, что вспышка Доула во время интервью на Эн-би-си выставила в невыгодном свете его самого: именно поведение сенатора выглядело «неспортивным».

Этвотер, истинный гений игры, виртуозно умеющий ставить противника в заведомо невыгодное положение, к этому моменту уже незаметно стоял в тени. Доул, не в силах сдержать эмоций, продолжал свои резкие высказывания, усугубляя ситуацию, — это и привело к окончательной неудаче на выборах.

Проще всего справляться в этой игре с людьми негибкими. Отсутствие гибкости отнюдь не означает, что они лишены чувства юмора или необаятельны. Речь о другом: эти люди нетерпимы и неспособны мириться с чем-либо, идущим вразрез с их представлениями, с их кодексом приемлемого поведения. Став мишенью какого-нибудь эксцентричного шута, фигляра или просто встретив человека нестандартного, они не могут сдержаться. Их произвольная реакция, нередко слишком острая, приводит к тому, что в глазах окружающих они выглядят вечно недовольными, придирчивыми, а порой мстительными. Словом, демонстрируют поведение, недостойное лидера. Внешнее спокойствие

взрослого человека на глазах улетучивается, и взглядам окружающих предстает капризный, раздражительный и незрелый подросток.

Не протестуйте, когда подобные люди переходят на личности: чем более резко они выражают свой протест, чем яростнее на вас нападают, тем в более невыгодном свете выставляют себя же. Они забывают, что самое главное — как их воспринимают, какими видят их окружающие или, например, избиратели (если речь идет о предвыборной гонке). Они до такой степени не способны проявить гибкость, что совсем нетрудно заставить их совершать ошибку за ошибкой; для этого не нужно наносить серьезных ударов — достаточно и легчайшего толчка.

Оледенением... можно назвать набор уловок, назначение которых — вызвать настороженное молчание или любого рода и любой степени нежелание продолжать беседу со стороны возможного соперника. «Охлаждающий» эффект подобных уловок порой бывает невероятно сильным... Если кто-то рассказал забавную историю, не нужно, как это часто хочется сделать, рассказывать в ответ свою собственную. Слушайте собеседника сосредоточенно, удерживаясь от смеха и улыбок, не меняя позы и выражения лица. Человек, излагающий смешную историю, какой бы ни была природа юмора, внезапно ощутит неловкость, словно рассказ его свидетельствует о невысоком вкусе. Не останавливайтесь на достигнутом, доведите дело до конца. Если он плохо вас знает и позволил себе анекдот об одноногом, попробуйте притвориться, будто у вас протез или, во всяком случае, вы сильно хромаете. Это наверняка заставит соперника просидеть с закрытым ртом до конца вечера. ...Если, к примеру, человек и впрямь остроумен и собравшиеся дружески воспринимают его рассказы, встречая их взрывами радостного смеха, сначала а) смейтесь вместе со всеми, затем, б) постепенно перестав смеяться, погрузитесь в молчание. Наконец, в) дождавшись паузы в разговоре, прошепчите так, чтобы вас услышали: «Что за дешевая болтовня».

СТИВЕН ПОТТЕР  
«Полное превосходство», 1950

5. В 1939 году Джоан Кроуфорд (1904–1977) получила сравнительно небольшую роль в фильме «Женщины» (1939): простой продавщицы парфюмерного магазина, похитившей мужа у элегантной светской дамы, которую играла Норма Ширер. Кроуфорд и Ширер соперничали не только на экране, но и в жизни. Ширер была замужем за кинопродюсером Ирвингом Талбергом, который всегда добывал для нее лучшие роли. Кроуфорд ненавидела ее — и за это, и за ее высокомерие. Талберг скончался в 1936 году, однако, к возмущению Кроуфорд, на студии все

продолжали носиться с Ширер. В Голливуде всем было известно о взаимной неприязни двух актрис, и многие с нетерпением ждали, не произойдет ли между ними стычки. Но Кроуфорд не срывалась, она идеально держала себя в руках — она была настоящим профессионалом.

Персонажи Кроуфорд и Ширер в «Женщинах» пересекались только в одной сцене: это была кульминация картины, когда Ширер узнает наконец о романе мужа. На репетициях все шло хорошо, первый дубль — две актрисы в кадре — тоже оказался удачным. А потом настало время крупных планов. Разумеется, Норма Ширер была первой. Кроуфорд сидела на стуле за камерой, подавая Ширер реплики. (Многие актеры уступали эту работу ассистенту режиссера, а сами в это время предпочитали отдохнуть, но Кроуфорд всегда подавала свои реплики сама и настаивала на этом.)

Одновременно Кроуфорд вязала шарф — произнося свои слова, она начинала вертеть спицами с удвоенной энергией, а когда наступала очередь Ширер, откладывала вязание. Она ни разу не взглянула партнерше в глаза. Спицы, когда она вязала, громко стучали, и этот звук безумно действовал Ширер на нервы. Стараясь быть вежливой, Ширер произнесла: «Джоан, дорогая, твое вязание меня отвлекает». Кроуфорд притворилась, что не слышит, и продолжала быстро перебирать спицами. Кончилось тем, что Ширер, та самая Норма Ширер, которая славилась своей элегантностью, потеряла контроль над собой: она наорала на Кроуфорд и потребовала, чтобы та убиралась в свою грим-уборную. Когда Кроуфорд удалилась, так ни разу и не взглянув на Ширер, режиссер побежал было за ней, но Ширер приказала ему вернуться. Никому раньше не приходилось слышать, чтобы она говорила таким тоном — резким, злобным. Тем, кто присутствовал при этой сцене, это надолго запомнилось. Это было так непохоже на Норму. Или?..

В 1962 году Кроуфорд и Бетт Дэвис, звезды мировой величины, которым никогда не приходилось сниматься вместе, встретились на съемочной площадке в фильме Роберта Олдрича «Что случилось с малюткой Джейн?». Кроуфорд и Дэвис не испытывали друг к другу пылкой любви, но Кроуфорд согласилась на партнерство, решив, что, если картину удастся как следует раскрутить, это поможет продлить ее творческую карьеру. Во время съемок все шло хорошо, но после выхода фильма Дэвис была номинирована на премию «Оскар» как лучшая актриса года — Дэвис, а не Кроуфорд! Хуже того, она горделиво заявила, что станет первой актрисой, получившей трех «Оскаров». У Кроуфорд был только один.

На церемонии вручения Дэвис была в центре внимания. Встретив соперницу в кулуарах до начала, она была необычно мила и приветлива с ней — что ж, она могла себе это позволить, это был вечер ее триумфа! (На премию, кроме нее, номинировали еще трех актрис, но мало кто сомневался, что Дэвис победит.) Кроуфорд была так же любезна. Во время церемонии Дэвис стояла в кулисе, ожидая результатов и почти не сомневаясь в победе. Однако то, что она услышала, было для нее настоящим шоком: она проиграла. Статуэтку получила Энн Бэнкрофт за роль в фильме «Сотворившая чудо». А то, что случилось дальше, окончательно добило актрису: она вдруг почувствовала, что кто-то коснулся ее руки со словами «Можно мне пройти?». Это была Кроуфорд, которая вышла на сцену, чтобы получить награду от имени отсутствовавшей в тот вечер победительницы. В вечер, который должен был принести ей славу, Кроуфорд каким-то образом удалось украсть у нее огни рампы — невыносимое унижение!

Пациент психоаналитика вначале, как правило, прибегает к определенным хитростям, которые прежде помогали ему занять позицию превосходства в отношениях с окружающими (это называется «невротический синдром»). Аналитик должен уметь распознавать и пресекать эти маневры. Простой способ, например, заключается в том, чтобы несоответствующим образом реагировать на слова пациента. Это заставит пациента усомниться во всем, чему раньше его научили отношения с окружающими. Предположим, пациент говорит: «Каждый должен говорить правду», ожидая, что аналитик согласится с ним, после чего он сможет продолжить. «Да?» В этом вопросе должна прозвучать вполне определенная интонация: «Господи, и как вам это только в голову могло прийти?» Это заставит пациента не только засомневаться в верности своего утверждения, но и задуматься, что же, собственно, хотел сказать аналитик своим «Да?». Неуверенность же, безусловно, является первым шагом к позиции подчинения. Чувствуя сомнения, пациент надеется, что аналитик поможет ему разрешить их, а надеемся мы на тех, кто нас превосходит. Подобные приемы, направленные на то, чтобы заставить пациента сомневаться, довольно рано появились в психоанализе. Например, аналитик может сказать: «Мне интересно, это ли вы чувствуете на самом деле?» Использование слов «на самом деле», «действительно» широко принято в психоаналитической практике. Они подразумевают наличие у пациента мотиваций, о которых он сам не подозревает. Любой человек чувствует неуверенность, а следовательно, уступает позицию превосходства, когда в его мысли закрадывается подобное сомнение.

Джей Хейли



## ТОЛКОВАНИЕ

Голливудской актрисе необходимо быть толстокожей, а Джоан Кроуфорд была воплощением голливудской звезды: она прекрасно умела держать удар и, не показывая виду, сносить оскорбления и обиды. Однако не упускала она и возможности посмеяться последней, отомстить, унизив обидчика или выставив в смешном свете. Кроуфорд прекрасно знала, что ее считают стервой, женщиной жесткой и не всегда приятной. Она считала, что такое отношение несправедливо — многим людям она помогала, со многими была добра, — однако это вполне можно было пережить. Ее раздражало, как далеко зашла Ширер, изображая благородную, элегантную даму, ведь на самом деле — Кроуфорд была в этом уверена — под очаровательной маской скрывалась вздорная, сварливая бабенка. Поэтому Кроуфорд решила, что разоблачит Норму, заставив ее показать окружающим ту сторону своей натуры, которую мало кому удавалось увидеть. Краткий эпизод — но он надолго запомнился Голливуду и потому оказался особенно унижительным для Ширер.

Что касается Дэвис, тут все дело было в тонком расчете времени: Кроуфорд разрушила ночь ее славы (о которой та мечтала и к которой готовилась на протяжении нескольких месяцев), не произнеся ни единого неприятного слова. Кроуфорд заранее получила от доверенных лиц информацию о том, кто именно получит приз. Узнав, что Бэнкрофт не сможет присутствовать на церемонии, она с готовностью предложила ей получить статуэтку от ее имени.

Кому из нас не приходилось испытывать желание отомстить тем, кто с нами плохо обошелся. Как велико искушение броситься на обидчиков, откровенно высказать все, что мы о них думаем, поведать всем о наших чувствах, но слова здесь не помогают. Словесные перепалки не приносят удовлетворения, от них мы не испытываем ничего, кроме горечи и пустоты. Куда более сладкая месть — возможность посмеяться последним, заставив обидчика мучиться смутным, но разъедающим чувством бессилия. Спровоцируйте их на то, чтобы приоткрыться, выставить напоказ неприглядные черты своей натуры, отнимите у них мгновения славы, но сделайте это завершающим маневром в сражении. Это подарит вам двойное наслаждение: во-первых, вы покажете, что никто не смеет безнаказанно вас задевать, во-вторых, нанесенная вами рана не скоро

заживет. Верно говорят, что месть — это блюдо, которое нужно подавать холодным.

ОБРАЗ: Маска.

*Каждый актер на сцене носит маску — милое, привлекательное лицо, которое он обращает к публике. Но вот собрат-актер — будто нечаянно — толкает его, и маска падает, открывая куда менее симпатичную физиономию. Мало кто забудет это истинное лицо, даже если маску быстро водрузят на старое место.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Мы часто даем в руки соперникам орудия нашей собственной гибели.

Эзоп (VI в. до н. э.)

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

В определенных обстоятельствах открытая война предпочтительней — когда, например, вы можете окружить неприятеля и разгромить его. В повседневной жизни, однако, часто разумнее и эффективнее действовать исподтишка, нанося незаметные удары. По сравнению с открытыми стычками эти меры могут показаться слишком слабыми — иногда нам так и хочется выйти на врага с открытым забралом. Но сиюминутное преимущество, которого вы этим добьетесь, будет почти сразу же сведено к нулю: ваша агрессивность может вызвать у окружающих подозрения, они перестанут доверять вам, ожидая новой вспышки. В конце концов, более важно сохранить доверие и репутацию. Мудрые царедворцы всегда кажутся воплощением благонравия, скрывая, однако, под бархатными перчатками железные кулаки.

## **Откусывай понемногу: стратегия совершившегося факта**

Чересчур откровенно стремясь к успеху, не скрывая своих амбиций, вы рискуете вызвать неприязнь окружающих. Откровенные попытки урвать побольше и забраться прямым на вершину власти опасны, они порождают зависть, недоверие и подозрительность. Часто лучшим и более разумным решением является постепенное продвижение: откусывайте по кусочку, поглощайте небольшие участки, играя на том, что людям свойственно быстро забывать. Замрите, затаитесь — и никто не заметит вашего продвижения. А если и заметят, будет уже слишком поздно: территория принадлежит вам, событие совершилось. К тому же вы всегда сможете заявить, что действовали из самозащиты. Пока окружающие разберутся что к чему, вы уже соберете целую империю.

## ПОСТЕПЕННОЕ ЗАВОЕВАНИЕ

В 1940 году, а точнее 17 июня, премьер-министру Великобритании Уинстону Черчиллю был нанесен неожиданный визит — его посетил французский генерал Шарль де Голль.

За пять недель до того немцы начали блицкриг — стремительное победное шествие по Нидерландам и Франции, — в результате которого дрогнула не только французская армия, но и правительство. Многие представители власти были вынуждены спасаться бегством либо в районы Франции, еще не оккупированные гитлеровцами, либо во французские колонии в Северной Африке. В Англии, однако, никто из них убежища не просил — и тем не менее это был он, де Голль, одиночка-изгнанник, который искал убежища и предлагал свою помощь в борьбе против Гитлера.

Они встречались и раньше, после назначения де Голля заместителем министра национальной обороны, — в критические для Франции дни, когда уже начался блицкриг. На Черчилля тогда произвело впечатление мужество генерала и то, что даже в такой момент он не утратил решимости. Однако де Голль казался ему немного странным. Послужной список этого пятидесятилетнего военного не впечатлял, да и назвать его видным политическим деятелем можно было лишь с большой натяжкой. При этом де Голль всегда держался и действовал так, словно события вращались вокруг него. И вот, прибыв в Лондон, этот человек заявил, что он и только он должен и может спасти Францию, — а ведь немало найдется французов, которым эта роль приличествовала бы куда больше. Тем не менее Черчилль решил, что с де Голлем можно сотрудничать и использовать его в интересах дела.

Не прошло и суток с момента прибытия генерала в Англию, как французское правительство объявило о капитуляции. Был подписан унижительный мирный договор, согласно которому на неоккупированной территории страны устанавливался коллаборационистский режим сотрудничества с фашистской Германией.

В тот же вечер де Голль представил Черчиллю свой план: он должен обратиться по радио Би-би-си к соотечественникам, не поддержавшим пособнический режим и хранившим верность свободной Франции. Он призовет их не сдаваться и продолжать сопротивление. Кроме того, если

кому-то из французов удалось бежать в Англию, он предложит им встретиться с ним.

Черчилль сомневался: ему не хотелось бы портить отношения с новым французским правительством. Но де Голль обещал, что не скажет ничего, что можно было бы рассматривать как измену по отношению к вишистам. После долгих уговоров он получил разрешение на выступление.

В своей речи де Голль почти не отклонился от оговоренного ими плана, вот только закончил он неожиданно — пообещав слушателям, что на завтра снова выйдет в эфир. Это заявление было для Черчилля сюрпризом, но обещания нужно выполнять. Не выпустить де Голля в эфир? Это выглядело бы нехорошо, да и вообще необходимо было подбодрить несчастных французов в столь мрачные дни. В следующем выступлении де Голль был заметно решительнее. «Любой француз, у которого есть в руках оружие, — заявил он, — обязан продолжить сопротивление». Он пошел еще дальше, призвав французских генералов и офицеров, оставшихся во Франции, противостоять врагу. Он сам и те, кто присоединится к нему в Англии, представляют часть нации в изгнании. Они назовутся «Свободной Францией» и сформируют армию, чтобы в итоге добиться освобождения своей родины от гитлеровцев.

Черчилль не имел возможности постоянно и пристально следить за деятельностью де Голля. Полагая, что аудитория французского генерала невелика, он смотрел сквозь пальцы на его нескромные заявления и позволял продолжать выступления по радио. Между тем с каждым разом де Голль приобретал все большую известность, так что прекратить передачи теперь уже было бы невозможно — генерал стал настоящей знаменитостью. Линия, избранная французским правительством и командованием армии перед лицом оккупантов, многими расценивалась как бесчестье. Французы осуждали вишистов — однако де Голль был единственным, кто открыто выступил и предложил альтернативу. В его голосе звучала уверенность, его высокая фигура и худое лицо мелькали теперь на страницах газет и в кинохронике.

Но важнее всего было другое: его призыв был услышан, его армия, начавшись с нескольких сотен солдат в июле 1940-го, уже через месяц насчитывала несколько тысяч человек.

Вскоре де Голль заявил, что намерен возглавить кампанию своей армии по освобождению французских колоний в Центральной и Экваториальной Африке от вишистского правления. Места эти были малонаселенные и

дикие — почти сплошь непроходимые тропические леса, — располагались они вдали от стратегически важных регионов Северной Африки на Средиземном море, однако там имелось несколько морских портов, которые могли оказаться полезными. Черчилль, поразмыслив, выразил готовность поддержать де Голля. Французские войска должны были без особого труда захватить Чад, Камерун, Французское Конго и Габон.

Когда де Голль возвратился в Англию в конце 1940 года, под его контролем уже находилась громадная территория, тысячи квадратных километров. Армия его тем временем выросла до двадцати тысяч человек. Решительные действия де Голля поразили воображение англичан. Он не был больше беглецом, просившим убежища, — это был настоящий, яркий политический и военный лидер. И де Голль вел себя соответственно этим переменам: теперь он выдвигал свои требования и действовал в намного более агрессивной манере. Черчилль уже начинал подумывать, не допустил ли он ошибку, предоставив французу неограниченную свободу действий.

На следующий год британская разведка выяснила, что де Голль налаживает контакты с растущим движением французского Сопротивления. Сопротивление, возглавляемое социалистами и коммунистами, начиналось хаотично, какая-либо структура отсутствовала. Де Голль лично избрал себе в помощники одного из членов довоенного социалистического правительства, Жана Мулена, который приехал в Англию в октябре 1941 года. Вместе они работали над объединением подполья. Из всех действий, предпринимаемых де Голлем, именно это могло принести реальную пользу союзникам: эффективно действующее Сопротивление было просто бесценно. Итак, в начале 1942 года, с благословения Черчилля, Мулен на парашюте высадился на территории Южной Франции.

Между тем де Голль держался все более властно и успел наговорить резкостей многим представителям союзнических армий и правительств — в частности, американскому президенту Франклину Д. Рузвельту. Это привело к вполне понятному желанию заменить неудобного француза кем-то более покладистым. Американцы были уверены, что нашли идеального кандидата: генерал Анри Жиро, один из наиболее уважаемых военных руководителей Франции, человек с несравнимо лучшим послужным списком, чем у де Голля. Черчилль кандидатуру одобрил, и Жиро объявили командующим французскими силами в Северной Африке. Де Голль, чувствуя, что против него готовится заговор, стал настаивать на личной

встрече с Жиро, мотивируя это тем, что им необходимо обсудить сложившееся положение. После долгих обсуждений и согласований он получил разрешение на встречу и вылетел в Алжир в мае 1943 года.

Два генерала почти сразу же набросились друг на друга, каждый выдвигал требования, неприемлемые для другого. Наконец, после долгих споров, де Голль согласился пойти на уступки: он предложил организовать комитет, который бы готовился к управлению послевоенной Францией, и подготовил проект документа, в котором называл Жиро главнокомандующим и одним из двух председателей Французского комитета национального освобождения, вторым был де Голль. В свою очередь генерал де Голль должен был заняться комитетом — укомплектовать его и очистить от чиновников, сотрудничавших с вишистским правительством.

Жиро такой вариант удовлетворил, он поставил под проектом свою подпись. Вскоре после их встречи он покинул Алжир, чтобы нанести визит в США. Но де Голль не терял времени: воспользовавшись отсутствием Жиро, он ввел в комитет своих сторонников и участников Сопротивления. Возвратившись, Жиро обнаружил, что его лишили значительной части обещанной политической власти. В комитете, который он помогал сформировать, он теперь находился в изоляции, не имея возможности отстаивать свои интересы. Прошли считанные месяцы, и де Голль был провозглашен единоличным председателем комитета и главнокомандующим. Жиро оставалось лишь тихо уйти в отставку, что он и сделал.

Рузвельт и Черчилль наблюдали за развитием событий с нарастающим беспокойством. Они пытались вмешаться, угрожали, но ничего не помогало. Те радиопередачи на Би-би-си начинались вполне невинно, но теперь их жадно слушали миллионы французов. Благодаря Мулену де Голль сумел добиться в Сопротивлении почти полной власти; разрыв с де Голлем поставил бы под угрозу срыва отношения союзников с Сопротивлением. Что же касается комитета, сформированного де Голлем с целью руководства Францией после войны, то его уже признали правительства всех стран мира. Любая попытка втянуть генерала в какой-либо политический конфликт при таких обстоятельствах могла иметь крайне нежелательную окраску и повлечь за собой кризис военной экономики.

Вот так получилось, что малоизвестный прежде французский генерал стал хозяином положения. И никто ничего не мог с этим поделать.

РАЗВИТИЕ (постепенный прогресс). Эта гексаграмма составлена из знака ДЕРЕВО (он же ПРОНИКНОВЕНИЕ) сверху, т. е. вовне, и знака ГОРА (он же ТИШИНА) внизу, т. е. внутри. Дерево на горе растет медленно, согласно законам бытия, и постепенно все глубже укореняется в ней. Это дает идею развития, происходящего постепенно, шаг за шагом. Атрибуты триграмм также указывают на следующее: внутри — спокойствие, предохраняющее от поспешных и преждевременных действий, снаружи — проникновение, делающее возможным развитие и прогресс.

Гельмут Вильгельм,  
Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги Перемен», 1967

## ТОЛКОВАНИЕ

Когда генерал Шарль де Голль бежал в Англию, цель у него была одна: вернуть Франции ее поруганную честь. Он надеялся добиться этого, создав и возглавив политическую и военную организацию, целью которой было бы освобождение Франции. Он хотел, чтобы его родину рассматривали как равную среди союзников, а не относились как к поработанной нации, неспособной постоять за себя и ожидающей помощи со стороны.

Если бы де Голль сразу открыто заявил о своих намерениях, ему могли не поверить, усмотрев в его словах опасную смесь лжи и честолюбия. А если бы он слишком быстро захватил власть, то тем самым выдал бы свои намерения. Вместо этого он, сохраняя полное хладнокровие и не отступая от намеченных целей, двигался вперед постепенно, маленькими шажками. Первый шаг — всегда самый важный — заключался в том, чтобы привлечь к себе внимание общественности, сначала одним выступлением на Би-би-си, а потом и целой серией. Добиться такой возможности де Голль сумел с помощью хитрых уловок и маневров. Благодаря незаурядному актерскому дарованию и вкрадчивому, гипнотическому голосу он довольно быстро добился признания. Это позволило ему сделать следующий шаг, откусить еще один маленький кусочек от целого — он сумел создать и укрепить армию.

Следующий кусочек де Голль откусил, захватив африканские государства под контроль своей армии. Эта власть распространялась теперь на обширные территории, и хотя это были территории удаленные и изолированные, это не меняло дела — у де Голля появилась неоспоримая



политическая власть. Затем генерал постепенно вошел в Сопротивление. Прежде это движение считалось бастионом коммунистов, а он сделал его своим. В конце концов он создал комитет, которому предстояло управлять освобожденной Францией после окончания войны, — мало-помалу, кусочек за кусочком, он добился полного контроля и в этой структуре. Из-за того что он продвигался такими вот мелкими шажками, никто и догадаться не мог, каковы его конечные цели. Когда Черчилль и Рузвельт осознали, насколько глубоко де Голль проник не только в Сопротивление, но и в умы британцев и французов — теперь все воспринимали именно его в качестве истинного лидера борющейся Франции, — было уже слишком поздно. Остановить де Голля не смог бы уже никто. Его неоспоримое лидерство стало совершившимся фактом.

Не так-то просто пробивать себе дорогу в этом мире, энергично бороться и добиваться желаемого и при этом не навлечь на себя ни зависти, ни антипатии окружающих. Кто-то может счесть вас агрессивным, слишком напористым, карьеристом, готовым пройти по трупам. Что делать, чтобы этого избежать? Вам следует не снижать своих амбиций, но скрывать их до поры до времени, не вызывая подозрений. Поэтапный подход, продвижение к цели мелкими шагами, от одной промежуточной задачи к другой, — идеальный способ, позволяющий добиться осуществления своих замыслов в нашем неискреннем мире. Главное при этом — не терять четкого представления о своих целях, не отвлекаться. Нужно постоянно представлять себе границы той империи, которую вы намерены завоевать, а затем присматриваться к маленьким, удаленным районам этой империи, которые удобно будет захватить первыми. Каждый шаг должен быть логичным, соответствовать общей стратегии, но при этом быть незначительным — чтобы никто не заподозрил, каковы ваши отдаленные намерения. Если вы станете откусывать слишком большие куски, то заполучите больше, чем сумеете удержать, и не сумеете справиться с внезапно нахлынувшими на вас проблемами. Будете откусывать кусок за куском слишком быстро — окружающие поймут, чего вы хотите. Между тем неспешный ход времени может отлично замаскировать ваши намерения, придав вам вид человека скромного и неамбициозного. К тому времени, когда соперники очнутся и поймут, что их провели, им ничего не останется, как только поскорее убратъся с вашего пути.

*Честолюбие может не только парить, но и стлаться.*

## Ключи к военным действиям

На первый взгляд люди кажутся чрезмерно агрессивными и напористыми. А как еще можно объяснить бесконечную череду войн, которая тянется из глубокого прошлого до наших дней? Однако на самом деле это не вполне так, мы имеем дело с некоей иллюзией. Война и подобные конфликты являют собой разительный контраст с повседневной мирной жизнью, именно потому они привлекают к себе особое, несоразмерное внимание. То же самое можно сказать о тех агрессивных личностях, которые выделяются на общем фоне тем, что — так и кажется — постоянно норовят урвать побольше.

Истина в том, что большинство людей по природе своей осторожны, они стремятся удержать хотя бы то, что имеют, боятся непредвиденных последствий и неприятных ситуаций, которые неизбежно влечет за собой каждый конфликт. Они не выносят конфронтации и пытаются избегать любых столкновений. (Именно поэтому многие, пытаясь достичь желаемого, часто ищут выход в пассивной агрессии.) Вы должны всегда помнить об этом свойстве человеческой натуры. Именно это и является основанием для любого применения стратегии совершившегося факта.

Вот как действует эта стратегия: вообразите, что имеется нечто, к чему вы стремитесь или в чем нуждаетесь для достижения безопасности или власти. Если вы просто возьмете требуемое без долгих разговоров и объяснений, то предоставите своим недоброжелателям выбор — сражаться с вами или смириться с потерей и оставить вас в покое. Обладает ли то, чем вы завладели, достаточной для них ценностью, чтобы тратить силы, деньги или переживать опасности и тяготы войны? Что обойдется дороже — война (которая из небольшого конфликта может с легкостью перерасти во что-то более серьезное) или утрата? Захватите что-то по-настоящему важное или ценное, и им придется как следует все взвесить; им придется принимать весьма ответственное решение. Но если вы завладеете чем-то незначительным, несущественным, то вероятность, что ваши соперники станут рваться из-за этого в бой, ничтожно мала. Скорее всего, они решат не связываться с вами из-за пустяков и оставят вас в покое. Вы, таким образом, играете на инстинктивной осторожности противников, которая пересиливает в них стяжательские инстинкты. А потом тот факт, что вы завладели чем-то, прежде принадлежавшим им, воспринимается уже как

свершившийся факт, и они предпочтут смириться с этим обстоятельством: оспаривать существующее положение вещей — дело сложное и неблагодарное.

Рано или поздно, следуя своему стратегическому плану, вы делаете еще один шаг и откусываете новый небольшой кусочек. На этот раз ваши противники насторожены: они начинают понимать, что происходит. Однако и на сей раз речь идет о незначительной мелочи, из-за которой не стоит ломать копий. Раньше они не бросались по пустякам в драку, разве теперь дело того стоит? Не торопитесь, работайте по плану тонко, с умом, как это делал Шарль де Голль. Пройдет немало времени, пока ваши цели не станут очевидными, и тогда ваши противники пожалеют о своем миролюбии, недальновидности — или лени? Но теперь начинать войну с вами уже поздно: ситуация коренным образом изменилась, вы уже не так малы и слабы, как прежде. Теперь у них появляются новые, иные мотивы для того, чтобы избегать конфликта. Отгрызайте понемногу от того, что вам необходимо. В этом случае вы не вызовете у людей вспышки гнева, страха или недоверия настолько сильной, чтобы эти эмоции пересилили естественное нежелание драться. Не спешите, пусть между укусами пройдет достаточно много времени. Это позволит вам сыграть еще и на короткой людской памяти.

Самое главное в стратегии совершившегося факта — действовать быстро и ничего не обсуждать. Если вам не удастся скрыть свои намерения, то вы не успеете ничего сделать, как станете объектом нападков, критики, анализа и множества вопросов: «Как ты посмел даже думать о том, чтобы отхватить себе этот кусок? Довольствуйся тем, что имеешь, и не высовывайся!» Отчасти людская осторожность проявляется в том, что они пускаются в бесконечные дискуссии вместо того, чтобы действовать. С этим можно справиться, если захватывать намеченную цель стремительно. Дискуссия окончится, не начавшись. Неважно, насколько ничтожен сделанный вами шаг, тот кусочек, который вы оторвете. Все равно, захватив его, вы выделитесь из общего фона и завоюете уважение и вес.

Любой план, рожденный от нетерпения и нацеленный на быструю победу, чреват грубейшими ошибками... Необходимо было добиться тысячи маленьких удач, чтобы собрать их все в великую победу.

ГЕНЕРАЛ ВО НГУЕН ДЬЯП, 1911

В 1740 году при вступлении во власть Фридриха Великого Пруссия была маленькой и слабой европейской страной. Отец Фридриха не постоял за ценой, создавая прусскую армию, но практически не использовал ее. Он прекрасно понимал: стоит ему направить куда-то свою армию, как другие европейские державы объединятся против него и раздавят. Фридрих, хотя его и отличали непомерные амбиции, понимал, какие обстоятельства сдерживали отца.

Однако спустя менее года после коронации удача, казалось, сама пошла ему в руки. Самым большим врагом Пруссии была Австрия, где также недавно появилась новая правительница — эрцгерцогиня Мария Терезия. Не всех, однако, устраивала ее фигура, многие ставили под вопрос законность ее власти. Фридрих, решив воспользоваться политической нестабильностью в стране, ввел свои войска в австрийскую провинцию, Силезию. Мария Терезия, желая показать, что она сильна, приняла решение отбить провинцию. Война затянулась на несколько лет — и все же Фридрих отлично рассчитал момент. Под конец возникла угроза, что он захватит территорию куда большую, нежели сама Силезия, так что Марии Терезии пришлось просить о мире.

Фридрих пользовался той же стратегией снова и снова, захватывая небольшие страны или провинции, у которых не хватало сил для того, чтобы как следует постоять за себя. Действуя таким образом, он превратил Пруссию в сильную державу. Начни он с попытки захвата больших территорий, его намерения стали бы очевидны всем, и противники могли объединиться, чтобы вместе оказать ему достойный отпор. Стратегия поэтапного движения к цели оказалась в этом случае как нельзя более подходящей. Австрия переживала не лучшие времена, Силезия была совсем мала, и все же, захватив ее, Пруссия стала немного богаче, она начала увеличиваться. Это дало Фридриху толчок и позволило ему понемногу начать расти и расширяться.

Многие из нас сталкиваются со специфической проблемой; эта проблема — завышенные ожидания, большие амбиции, надежды. Мечты и пробуждаемые ими эмоции захватывают нас в плен, нам трудно сосредоточиться на тех маленьких, скучных этапах, которые обычно бывают необходимы для достижения высоких целей. Мы так привыкаем к величию своих замыслов, что нам начинает казаться, будто двигаться к их осуществлению правильнее всего гигантскими прыжками. Но в мире человеческих взаимоотношений, точно так же как в природе, все большое и

стабильное вырастает медленно. Поэтапная стратегия — отличное противоядие, позволяющее усмирить естественное нетерпение. Она помогает нам сосредоточить внимание на чем-то маленьком, незначительном, но реально достижимом — на первой порции. После нее следует вторая — и так, мало-помалу, мы приближаемся к той самой заветной цели. Эта стратегия учит нас не разбрасываться и представлять себе динамику процесса, последовательность взаимосвязанных этапов и действий, каждое из которых, пусть даже совсем мелкое, само по себе обладает громадными психологическими преимуществами. Как часто масштаб замыслов подавляет нас, лишает уверенности в своих силах. Предприняв первый — пусть совсем незначительный — шаг, мы начинаем понимать и верить, что эти наши замыслы и планы осуществимы. Нельзя придумать ничего более ободряющего и полезного, чем действие. Разрабатывая такой стратегический план, будьте внимательны к неожиданным возможностям, не пропустите кратковременного кризиса или минутной слабости своего противника. Но и в этом случае не поддавайтесь искушению захватить что-то более значительное — откусив больше, чем вы в состоянии проглотить, вы рискуете столкнуться с серьезными трудностями и провалить все дело.

Стратегия совершившегося факта — нередко лучший способ взять в свои руки судьбу проекта, который в противном случае может быть погублен коллективным руководством. При съемках почти каждого своего фильма Альфреду Хичкоку приходилось вести настоящие войны, постепенно оттесняя от принятия решений продюсера, актеров и всех остальных членов съемочной группы. Его сражения со сценаристами были лишь отражением в миниатюре более крупномасштабной войны. Хичкок всегда настаивал на том, чтобы его идеи и замыслы точно и скрупулезно учитывались при написании сценария. Однако при этом режиссер понимал: слишком крепко держа сценариста за горло, он не добьется от него ничего, кроме озлобления и посредственно, без вдохновения выполненной работы. Поэтому он предпочитал двигаться постепенно, мелкими шагами. Поначалу Хичкок, казалось, предоставлял сценаристу полную свободу действий — его собственные небрежные заметки вроде бы позволялось не замечать. Но потом гениальный режиссер просил внести все новые поправки, постепенно придавая сценарию желаемую форму. Его главенствующая роль в работе над сценарием выявлялась далеко не сразу, а к этому времени сценарист был уже увлечен работой и потому

продолжал совершенствовать сюжет по указаниям Хичкока, даже если ему не очень нравилось это вмешательство. Хичкок был очень терпелив, ему доставало выдержки на то, чтобы до поры до времени не обнародовать свои властные игры. Поэтому часто бывало, что продюсеры, сценаристы и звезды осознали всю полноту его власти лишь после окончания съемок фильма.

Чтобы добиться контроля в любом проекте, вы должны набраться терпения и сделать время своим союзником. Захватив власть сразу и полностью, вы рискуете вызвать зависть и недоброжелательство окружающих, для которых происшедшее окажется слишком уж неожиданным. Так начните исподволь, создав вначале иллюзию, будто вы работаете в команде наравне с остальными. Затем медленно, шаг за шагом, продвигайтесь вперед. Если этот процесс будет вызывать раздражение у людей, не огорчайтесь. Это означает только одно — в дело вовлечены их эмоции, а, следовательно, ими можно управлять.

Наконец, последнее: применение стратегии поэтапного продвижения позволяет скрыть агрессивные намерения, потому в наши неискренние времена она просто бесценна. Однако, скрывая все свои манипуляции, вы не сумеете продвинуться достаточно далеко. Поэтому, сделав первый укус, пусть даже совсем маленький, покажите, что действовали из самообороны. Это поможет вам выглядеть потерпевшей стороной. Создайте впечатление, будто ваши цели ограничены — делайте паузы между укусами, пользуйтесь тем, что у людей короткая память. При этом заявляйте во всеуслышание о своих мирных намерениях. Совсем уж верхом мудрости и рассудительности было бы время от времени откусывать кусок побольше и потом возвращать часть захваченного. Люди во всем этом увидят только щедрость и скромность, не заметив главного — того, как постепенно растет и разрастается ваша империя.

ОБРАЗ: Артишок.

*На первый взгляд это какая-то малоаппетитная, даже противная шишка, в которой много жестких несъедобных чешуек и почти ничего пригодного в пищу. Но если вы попробуете отрывать одну чешуйку за другой, то будете вознаграждены за свое терпение. Постепенно листья становятся все нежнее и вкуснее, а под конец вы добираетесь до сочной сердцевины.*

## АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Умножать маленькие успехи означает приумножать сокровища. Приходит время, когда человек становится богатым, даже не осознав, как это случилось.

*Фридрих Великий (1712–1786)*

## ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Если вы поймете или заподозрите, что кто-то применяет эту стратегию к вам, откусывая по кусочку, единственные контрмеры, которые можно предпринять, — не допустить дальнейшего продвижения или совершившихся фактов. Быстрой и решительной реакции может быть достаточно, чтобы обескуражить «пошагового» агрессора, особенно если он прибег к этой стратегии из слабости и не может позволить себе многих и затяжных битв. Конечно, вам может попасться более крепкий и сильный противник, подобный Фридриху Великому, но даже в этом случае быстрая и энергичная реакция может возыметь успех. Отгоняйте противников, не давая откусить ни кусочка, даже самого маленького, душите их намерения в зародыше, иначе дело может принять слишком опасный для вас оборот.

## Проникай в умы: информационные стратегии

Общение — своего рода война, где полем боевых действий оказываются умы и сердца людей, на которых вы хотите повлиять. Они обороняются, пытаются противостоять воздействию. Ваша цель — сломить оборону, проникнуть поглубже и овладеть ими. Любое другое общение в данном контексте — не что иное, как бесцельная и беззубая болтовня. Научитесь тому, чтобы ваши мысли проникали далеко во вражеский тыл, научитесь доводить то, что хотите, до адресата — даже посредством мелких и незначительных деталей. Влияйте на людей так, чтобы они делали те выводы, которые желательны для вас, полагая при этом, что додумались до искомого самостоятельно. Кое-кого вы можете перехитрить, придавая своим из ряда вон выходящим идеям облик обыкновенных, рядовых вещей; к другим, обладающим менее подвижной реакцией, подберите иной подход, разбудите их с помощью необычного языка, поражающего новизной и новаторством. В любом случае избегайте поучений и проповедей, ваш язык должен быть ярким и обязательно затрагивать личность слушателя. Ваши слова должны стать не вялыми сентенциями, а искрой, зажигающей сердца.



## ВНУТРЕННИЕ СВЯЗИ

Для тех, кто начинал работать с Альфредом Хичкоком, это, как правило, был весьма необычный и обескураживающий опыт. Хичкок не любил многословных разговоров о съемках своих фильмов — лишь изредка отпускал ироничные и меткие замечания. Что это — намеренная закрытость? Или мэтр немногословен от природы? И как можно управлять съемками фильма, которые включают совместные усилия стольких людей, не разговаривая с ними, а только раздавая конкретные инструкции?

Более всего эта особенность Хичкока удручала и нервировала актеров. Для них более привычной была ситуация, когда режиссер обсуждал с ними сценарий, подробно описывая характер персонажей и вдаваясь в детали работы над ролью. Хичкок ничего подобного не делал. На репетициях он почти не раскрывал рта, на съемках тоже — актеры поглядывали на него в надежде услышать слова одобрения, но он лишь кивал со скучающим видом или вовсе дремал. Актриса Тельма Риттер рассказывала: «Если Хичкоку нравилось, что ты делаешь, он ничего не говорил. Если он был недоволен, то выглядел так, словно его вот-вот вырвет». И все же каким-то образом он добивался от актеров удивительных результатов — они делали все в точности так, как он того хотел.

Самый поверхностный способ попытаться воздействовать на окружающих — с помощью разговоров, за которыми не стоит ничего реального. Влияние, достигнутое таким сотрясением воздуха, не может быть сколько-нибудь значительным.

Гельмут Вильгельм,

Рихард Вильгельм

«Толкование Книги Перемен», 1967

В первый день съемок картины «Тридцать девять ступеней» в 1935 году ведущие актеры Хичкока Мэдлейн Кэррол и Роберт Донет чувствовали себя на съемочной площадке немного неуютно. Они нервничали, поскольку в этот день им предстояло отработать одну из самых сложных сцен фильма. Актеры должны были сыграть почти незнакомых между собой людей, которые, однако, оказались скованными одними наручниками и вынуждены спастись от угрожающих им по сценарию злодеев бегством. Якобы дело происходило в сельской местности, в Шотландии (на самом деле — в павильоне звукозаписи). Хичкок ничего не объяснил актерам, не дал им четких указаний по поводу того, что от них

требуется в этой сцене. Кэррол была особенно раздражена поведением режиссера.

Эта элегантная английская кинозвезда, одна из самых утонченных и изысканных актрис того времени, немало снималась в Голливуде, где с ней обращались как с особой королевской крови. Хичкок, сухой, незмоциональный, был полной противоположностью голливудским мастерам. Невозможно было понять, как он задумал сцену, как относится ко всему происходящему. Кэррол решила играть в этой сцене сдержанно, с холодным достоинством — так истинная леди отнеслась бы к этой нелепой ситуации, когда ее приковали к совершенно незнакомому, чужому человеку. Пытаясь унять нервы, актриса в ожидании съемок мило болтала с Донетом, стараясь настроиться на общий с ним лад.

Когда Хичкок прибыл на площадку, он немного поговорил с актерами, скупко рассказал о предстоящей сцене и, нацепив им наручники, повел по площадке, где высились бутафорский мостик и прочие декорации. В это время его позвали — нужно было решить какую-то техническую проблему. Хичкок пообещал, что скоро вернется и они продолжат, а пока пусть отдыхают и ждут его на этом месте. Он пошарил в карманах в поисках ключа от наручников, но его не оказалось — видно, оставил где-то.

Мэтр поспешно удалился, наверное, отправился на поиски ключа. Шли часы. Актеры устали, раздражение и беспокойство росло: в этой ситуации они были бессильны, к такому голливудские звезды не привыкли. Самые ничтожные, третьестепенные члены съемочной группы были свободны, могли идти куда угодно. А они, знаменитости, звезды, были прикованы друг к другу. Из-за этой вынужденной близости, из-за этого дискомфорта они уже не могли, как раньше, добродушно подтрунивать друг над другом — это было неловко. Они не могли пойти даже в туалет. Это было унижительно.

Когда вы стараетесь наладить общение, но не можете найти в жизненном опыте собеседника точек соприкосновения, дающих ему возможность услышать и понять вас, тогда вам следует создать для него такой опыт. Я пытался на практическом примере объяснить двум администраторам по работе с кадрами, что проблемы в их ведомстве возникают из-за того, что их собственный жизненный опыт не пересекается с опытом служащих. Если вы не укладываетесь в рамки чьего-то опыта, то вы не только не сумеете общаться, но и посеете непонимание. Они смотрели на меня и соглашались, кивая, поддакивая. Казалось, им все понятно, они со всем согласны — да только я видел, что на самом деле они ничего

не поняли, что я не сумел к ним пробиться. Я оказался за пределами жизненного опыта своих слушателей. Поэтому я не смог создать для них новый опыт.

Сол Д. Алински  
«ПРАВИЛА ДЛЯ РАДИКАЛОВ», 1971

Хичкок вернулся во второй половине дня — он нашел ключ. Начали съемку, но актеры никак не могли забыть происшедшего. Их лоск, их холодная невозмутимость куда-то испарились. Кэрролл забыла все свои наработки, она не могла играть так, как собиралась. Зато, несмотря на раздражение, с которым не могли справиться ни она, ни партнер, сцена была сыграна — и получилась на редкость естественной. Теперь ее участники не понаслышке знали, что значит быть скованными одной цепью; они прочувствовали это на своей шкуре, так что играть им, по сути, не пришлось. Все пришло само, из глубины души.

Четырьмя годами позже Хичкок снимал «Ребекку» с Джоан Фонтейн и Лоуренсом Оливье. Фонтейн — ей шел двадцать первый год — впервые снималась в главной роли и страшно нервничала из-за того, что ее партнером был сам великий, гениальный Оливье. Другой режиссер, может быть, постарался бы развеять ее страхи, но Хичкок действовал иначе. Он прислушивался к слухам, которые ходили среди актеров и других членов съемочной группы; никто, говорил он девушке, не верит, что она справится с работой, к тому же Оливье недоволен: он хотел, чтобы роль досталась его жене, Вивьен Ли. Фонтейн не находила себе места, она ощущала страшную неуверенность, отчужденность — а именно это должна была ощущать героиня фильма. Джоан практически не приходилось играть. Роль в «Ребекке», с которой она справилась просто великолепно, послужила началом ее славной актерской карьеры.

Когда в 1947 году Хичкок снимал «Дело Парадайн», исполнительница главной роли, Энн Тодд, тоже впервые снималась в Голливуде и безумно волновалась. И вот на съемочной площадке, перед тем как крикнуть «Мотор!», Хичкок начинал рассказывать ей какой-нибудь непристойный анекдот, так что она либо хохотала от души, либо буквально немела от изумления. Перед съемками одной сцены, в которой ей предстояло лечь в постель в элегантной ночной сорочке, Хичкок вдруг неожиданно прыгнул на нее с громким криком: «Расслабься!» Подобные его выходки помогали актрисе преодолеть скованность и держаться естественно.

Когда съемки затягивались и команда на площадке начинала уставать, когда внимание рассеивалось и начинались разговоры вполголоса о том о сем, Хичкок никогда не делал замечаний и тем более не кричал. Вместо этого он мог запустить в стену чашкой с чаем или так сдвинуть в кулаке электролампочку, что та лопалась. Это действовало на всех отрезвляюще, люди встряхивались и принимались за работу с новыми силами.

Хичкок явно не доверял словам и не полагался на объяснения, предпочитая им действия как более действенный способ общения. Эта особенность распространялась как на форму, так и на содержание его фильмов. Особенно тяжело от этого приходилось сценаристам и авторам диалогов; в конце концов, их профессия непосредственно связана именно со словами. Во время обсуждения сценария Хичкок мог обсуждать интересующие его идеи — такие темы, как человеческая двойственность, способность творить добро наряду со злом, то обстоятельство, что никого в этом мире, по сути дела, невозможно считать действительно непорочным. Литераторы создавали страницы диалогов, пытаясь облечь его расплывчатые рассуждения в слова, чтобы это получилось тонко и умно. А в результате оказывалось, что все это Хичкоком из сценария убиралось и заменялось на действия и зрительные образы. К примеру, в «Головокружении» (1958) и «Психо» (1960) Хичкок во многие сцены ввел зеркала; в «Завороженном» (1945) это были лыжные следы на снегу и другие образы параллельно идущих линий; убийство в «Незнакомцах в поезде» (1951) показано через отражение в стеклах очков. Определенно, именно зрительные образы лучше слов помогали Хичкоку раскрывать его идеи о двойственности человеческой души, и у него действительно прекрасно это получалось, но на бумаге, на этапе сценарного плана, все это выглядело как-то запутанно.

На съемочной площадке продюсеры в полном замешательстве наблюдали за тем, как Хичкок, разрабатывая мизансцену, без конца перемещает камеру, не обращая никакого внимания на актеров. Им казалось, что все это полностью лишено смысла. Все выглядело так, словно техническая сторона, сам процесс съемок имел для него большее значение, чем диалог и наличие в кадре людей.

Точно так же редакторы не постигали его одержимости деталями: звуки, цвета, величина головы актера в кадре, скорость, с которой двигаются люди, — казалось, все эти бесчисленные мелкие детали для него важнее самой сути картины.

Но когда работа заканчивалась и можно было увидеть готовый фильм, становилось ясно, что Хичкок был совершенно прав, а его метод работы, несмотря на всю необычность, в очередной раз полностью себя оправдал. Фильмы Хичкока часто производили впечатление намного более глубокое, чем картины других режиссеров. Зрительные образы, ритм, движение камеры захватывали аудиторию, заставляя людей забыть обо всем. Зрители не просто смотрели фильмы Хичкока — они их проживали, а впечатления оставались с ними надолго после сеанса.

Прочтя вслух это послание, Кир стал обдумывать способ, как бы похитрее склонить персов к измене Астиагу. Обдумывая же, он решил, что лучше всего сделать так: записав то, что он задумал, в послании, он созвал народное собрание персов. Затем он раскрыл послание, прочитал его, объявив персам, что Астиаг назначил его военачальником. В своей речи Кир между прочим сказал: «Теперь, персы, я приказываю всем вам явиться, вооружившись серпом»... Когда они все явились с упомянутым серпом, то Кир приказал за день расчистить определенный участок земли (известная часть Персидской земли площадью приблизительно 18 или 20 стадий была покрыта колючим кустарником). По окончании этой тяжелой работы Кир приказал на следующий день явиться снова, предварительно вымывшись. Между тем Кир велел собрать в одно место всех коз, овец и коров своего отца, заколоть их и приготовить угощение для персидского войска. Кроме того, он заготовил большое количество вина и хлеба. На следующий день, когда персы явились, Кир предложил им, расположившись на лугу, угощаться. После пиршества Кир спросил персов: какой день им больше понравился — вчерашний или сегодняшний? «Между этими днями есть, конечно, большое различие, — отвечали они, — ведь вчерашний день принес нам только невзгоды, а сегодня — все прекрасно». Подхватив эти слова, Кир открыл персам все свои замыслы и сказал: «Персидские воины! Дело обстоит вот как: если вы пожелаете следовать за мною, то у вас будут и эти блага, и еще в тысячу раз больше. Если же не захотите, то вас ожидает бесконечный, подобный вчерашнему, тяжкий труд. Поэтому следуйте за мною и обретете свободу. Я рожден, как я верю, по воле богов взять на себя дело вашей свободы. Я думаю, что вы ничуть не уступаете мидянам во всем прочем, и в особенности как воины. Поэтому вам следует как можно скорее отложиться от Астиага». Отныне персы обрели вождя и были рады избавлению от мидийского ига. Уже давно ведь мидийское правительство было им ненавистно.

Геродот  
(между 490 и 480 — ок. 425 до н. э.)

«История»

Пер. Г. А. Стратановского

## ТОЛКОВАНИЕ

В своих интервью Хичкок любил рассказывать одну историю из своего детства: лет в шесть он напугал. Отец, нахмурившись, написал записку и велел отнести ее в местный полицейский участок. Дежурный полисмен прочитал записку и запер маленького Альфреда в камеру со словами: «Вот как мы поступаем с непослушными мальчиками». Его выпустили через несколько минут, но переживание было настолько сильным, что случай оставил неизгладимое впечатление. Если бы отец просто накричал на него, как чаще всего поступают отцы непослушных мальчишек, это ни к чему не привело бы. Но вот он оказался один среди страшноватых блюстителей закона, а потом в темной камере, с ее незнакомыми запахами, — все это оказало куда более мощное воздействие, чем слова. Хичкок обнаружил: чтобы научить чему-то людей, действительно воздействовать на них, изменить их поведение, необходимо повлиять на их жизненный опыт, воздействовать на их эмоции, запечатлеть в их умах незабываемые образы, потрясти все их существо до основания. Как бы красноречивы вы ни были, всего этого трудно, почти невозможно добиться одними словами. Дело в том, что с нами говорят многие, слишком многие, — все пытаются в чем-то нас убедить, что-то доказать, к чему-то склонить. Слова сливаются в неразличимый шум, а мы либо настраиваемся на них, либо — чаще — сопротивляемся изо всех сил.

Для того чтобы оказать на людей настоящее, глубокое воздействие, их нужно вернуть в детство, когда они были более открытыми и гораздо острее воспринимали всевозможные звуки, образы, действия — весь этот мир невербального общения. Чтобы достичь этого, нужно перейти на особый язык, состоящий не из слов, а из действий, каждое из которых имеет строго определенную цель: воздействовать на настроения и эмоции людей — на то, что им труднее всего контролировать. Именно этот язык годами совершенствовал и оттачивал Хичкок, добившись виртуозного владения им. От актеров он добивался как можно более естественного поведения — по сути дела, он стремился к тому, чтобы они не играли. Велеть им расслабиться или держаться естественно? Абсурд — это ни к чему бы не привело, только обидело бы и заставило еще сильнее напрячься. Вместо этого Хичкок следовал примеру своего отца, заставившего его испытать реальный ужас в лондонском полицейском участке. Он добивался того, чтобы актеры переживали эмоции той или иной сцены: раздражение, неуверенность, бешенство. (Разумеется, он не

терял ключи от наручников — впоследствии Роберт Донет узнал о том, что он оставил их скованными намеренно; в этом заключался его план.) Не мучая актеров долгими объяснениями, которые часто отлетают как от стенки горох, Хичкок добивался того, что нужные чувства и переживания становились частью их внутреннего опыта, — и это невероятно органично выглядело на экране. Точно так же поступал Хичкок и со зрителями — он не разжевывал идею фильма в длинных диалогах. Он добивался поразительного эффекта, воздействуя на людей через зрительные образы. Визуальный ряд фильма, его ритм заставляли зрителей погрузиться в особое, свойственное детям состояние, когда образы и символы с невероятной силой воздействуют на уровне подсознания.

Крайне важно уметь в наших повседневных баталиях доносить до людей свои идеи, свои замыслы, влиять на их поведение. Общение в чем-то сродни военным действиям. Ваши противники в этой войне заняли оборонительную позицию: они хотят, чтобы их оставили в покое с их косными суждениями и предрассудками. Чем решительнее вы прорвете эту глухую оборону, чем дальше сумеете вторгнуться в их мысли и представления, тем эффективнее будет ваше общение. Использование слов и разговоров, к которым мы чаще всего прибегаем в общении, порой напоминает средневековую войну: наши рассуждения, мольбы, доводы со всего маха бьют людей по головам, словно дубины и алебарды. Эффект от такой прямолинейности может оказаться противоположным: уставшие от разговоров люди относятся к ним с недоверием и раздражением. Постарайтесь научиться действовать иначе, более тонко и необычно, заставляя людей отнестись к вам с вниманием и доверием. Воздействуйте на их чувства и подсознание, заставьте пережить необычный опыт, заморозьте их яркими и символическими зрительными образами. Помогите им вернуться в то состояние, когда они, словно в детстве, незащищены, открыты, — и те идеи, которые вы хотите до них донести, просочатся сквозь искусно возведенные оборонительные укрепления. То, что вы не сражаетесь общепринятым способом, только придает вашим действиям дополнительную мощь.

*Монах Риокан... попросил учителя дзен Буккана... объяснить, что такое четыре мира дхармы. ...Буккан сказал: «Чтобы объяснить четыре мира дхармы, много говорить не нужно». Он наполнил белую чайную чашку чаем, выпил его и разбил чашку на куски*

*прямо перед монахом со словами: «Тебе понятно?» Монах сказал:  
«Благодарю тебя за наглядный урок. Я постиг самую суть мира  
Причин и Следствий».*

ТРЕВОР ЛЕГГЕТТ  
«ДЗЕН САМУРАЯ: КОАНЫ ВОИНА», 1985

#### ТАЙНЫЙ ВДОХНОВИТЕЛЬ

В 1498 году двадцатидевятилетний Никколо Макиавелли был избран на должность секретаря Второй канцелярии Синьории, ведомства, занимавшегося внешними делами города. Выбор был не вполне обычен: по происхождению Макиавелли был хотя и старинного дворянского, но не слишком высокого рода, к тому же из бедной семьи, не обладал опытом в делах политических, не имел юридического образования — вообще никакой профессиональной подготовки. Однако у Макиавелли имелись связи во флорентийском правительстве, там были люди, которые его знали и видели в нем огромный потенциал. И в самом деле, с самого начала службы в канцелярии Макиавелли выделялся своей неутомимостью, энергией, наблюдательностью и остротой ума. Обращали на себя внимание и его колкие, язвительные доклады на политические темы, и мудрые советы, которые он давал послам и дипломатам. Ему доверяли самые ответственные, а порой щекотливые поручения; он исколесил всю Европу с дипломатическими миссиями — то отправлялся в Северную Италию для встречи с Чезаре Борджа, чтобы выведать намерения этого безжалостного политика относительно Флоренции, то во Францию, чтобы встретиться с королем Людовиком XII, то в Рим, чтобы участвовать в переговорах с папой Юлием II. Это выглядело как начало блестящей карьеры.

Еще глупее тот, кто бряцает словами и фразами, пытаясь таким образом достичь понимания. Это то же самое, что бросать в Луну палки или скрести башмак, когда чешется пятка. Это не имеет ничего общего с Истиной.

УЧИТЕЛЬ ДЗЕН МУМОН  
(1183–1260)

Не все, однако, было безоблачным в профессиональной карьере Макиавелли. Он жаловался друзьям на низкое жалованье в канцелярии; описывал, как трудно бывает вести переговоры, но еще труднее увидеть, как какой-нибудь министр или посол появляются на сцене в последний момент, заканчивают работу и получают все почести (должность,



занимаемая Макиавелли, не давала ему права ставить свою подпись на соглашениях или договорах). Многие из тех, кто стоит выше его, говорил он, уступают ему в уме и трудолюбии, а своим высоким положением и завидными должностями обязаны лишь происхождению и связям. Но он разработал целое искусство, позволяющее общаться с подобными персонами, делился Макиавелли с друзьями, и нашел способ использовать их в своих интересах, вместо того чтобы быть использованным.

До прихода Макиавелли в канцелярию Флоренцией правило семейство Медичи. В 1494 году их сместили и изгнали, а Флоренция стала республикой. Однако в 1512 году папа Юлий II собрал армию, чтобы уничтожить республику и восстановить во Флоренции правление Медичи. План удалось привести в исполнение, Медичи снова обрели власть благодаря помощи папы.

Спустя несколько недель Макиавелли был арестован — его обвинили в участии в заговоре против Медичи. В тюрьме его подвергали пыткам, однако он отказывался говорить как о себе, так и о других предполагаемых заговорщиках. После освобождения из тюрьмы в 1513 году он был отправлен в небольшое имение его семьи, в нескольких милях от Флоренции.

Макиавелли подружился и очень сблизился с человеком по имени Франческо Веттори — тот пережил смену власти, ему посчастливилось остаться в правительстве и даже снискать расположение Медичи. Весной 1513 года Веттори начал получать письма, в которых Макиавелли описывал ему свою новую жизнь. По вечерам он уединялся в кабинете и вел мысленные беседы с великими деятелями истории, размышляя об их судьбах и пытаясь разгадать тайны их могущества. Он желал осмыслить свой прежний опыт в политике и искусстве управления государством. Теперь, писал Макиавелли Веттори, он работает над небольшим трактатом «De principatibus» — позднее этот трактат получил название «Государь». В нем он глубоко погружается в размышления на тему власти, обсуждает принципы государственного правления, формы, которые оно может принимать, и другие предметы: как образуются государства, как удерживается власть и как ее теряют. Глубокие познания автора и изложенные в трактате советы могли оказаться для правителя полезнее, чем большая армия. Не может ли Веттори показать его одному из Медичи — а он, Макиавелли, с радостью посвятил бы ему свой труд? Он мог бы принести огромную пользу этой семье «новых государей». К тому

же это могло бы поспособствовать и возобновлению карьеры Макиавелли — он к тому времени находился в бедственном положении и особенно страдал из-за изоляции и невозможности участвовать в политической жизни.

Веттори нашел способ передать труд Макиавелли Лоренцо Медичи (внуку знаменитого Лоренцо Великолепного), который проявил к трактату куда меньше интереса, чем к двум охотничьим собакам, подаренным ему в то же время. В сущности, «Государь» поставил в тупик даже самого Веттори: советы и поучения, содержащиеся в книге, казались очень уж жесткими, подчас аморальными, при этом изложены они были бесстрастным сухим языком — странное, непривычное сочетание. Автор писал вещи верные и правдивые, но говорил о них чересчур откровенно. Макиавелли разослал рукопись еще нескольким друзьям, которые тоже колебались, не зная, как к этому относиться. Может быть, труд был задуман как сатирический? Презрительное отношение Макиавелли к аристократам, обладающим властью, но не умом, было хорошо известно тем, кто с ним общался.

Вскоре Макиавелли написал новую книгу, позднее получившую название «Рассуждения о первой декаде Тита Ливия», выжимки из его бесед с друзьями, которые он вел после своего падения. В «Рассуждениях», представляющих собой размышления о политике, также содержались некоторые советы, но, в отличие от предыдущей книги, они больше касались конституции республики, нежели действий единоличного правителя.

На протяжении нескольких последующих лет Макиавелли постепенно вернул себе расположение и был допущен к участию в делах Флоренции. Он написал пьесу «Мандрагора», которая, несмотря на свою скандальную репутацию, очень понравилась папе и была поставлена на сцене в Ватикане; кроме того, ему заказали написать историю Флоренции. «Государь» и «Рассуждения» не были опубликованы, но разошлись в списках среди правителей и политиков всей Италии. Читательская аудитория у этих книг была невелика, так что, когда Макиавелли умер в 1527 году, казалось, что имя бывшего секретаря республики вскоре будет забыто.

Но после кончины Макиавелли два его не опубликованных при жизни труда продолжали возбуждать интерес читателей и вскоре стали известны уже за пределами Италии. В 1529 году Томас Кромвель, министр

английского короля Генриха VIII, каким-то образом получил экземпляр «Государя» и в отличие от более поверхностного Лоренцо Медичи прочитал трактат Макиавелли внимательно и вдумчиво. Благодаря множеству исторических примеров, приведенных в книге, она стала для него чтением живым и увлекательным. Простой, безыскусный язык был им воспринят не как причуда, а как свежая струя. Еще важнее было то, что аморальные, казалось бы, советы на самом деле были очень важными: писатель объяснял не только, что должен делать правитель, чтобы удержать власть, но и как представить свои действия публике. Кромвель просто не мог не воспользоваться наставлениями Макиавелли для своего государя.

Через пять лет после смерти Макиавелли «Государь» был впервые издан у него на родине, а спустя десятки лет, переведенный на многие языки и опубликованный в разных странах, начал свое шествие по миру. Проходили столетия, трактат зажил собственной жизнью, можно даже сказать, двойной жизнью: его широко осуждали как аморальные наставления, но при этом втихомолку с жадностью читали крупнейшие политические деятели в разные времена. Для французского кардинала Ришельё «Государь» стал своего рода политической Библией. Наполеон не раз обращался к этой книге. Американский президент Джон Адамс постоянно держал ее на столике у кровати. С помощью Вольтера прусский король Фридрих Великий написал трактат под названием «Анти-Макиавелли», но это не мешало ему беспардонно применять многие идеи Макиавелли на практике с буквальной точностью.

Книги Макиавелли становились достоянием все более широких кругов, все сильнее и глубже воздействовали они на политику. Философы от Бэкона до Гегеля искали и находили в его работах подтверждение своих собственных теорий. Поэты-романтики, такие как лорд Байрон, восторгались энергией его духа. В Италии, Ирландии, России молодые революционеры усматривали в «Рассуждениях» вдохновенный призыв к оружию и прообраз общества будущего.

На протяжении веков миллионы и миллионы читателей, обращаясь к книгам Макиавелли, искали и продолжают искать в них рекомендации и советы, касающиеся власти. Но, может быть, все обстоит совершенно иначе — и это Макиавелли использует своих читателей в собственных целях? В его трудах и письмах к друзьям (до сих пор не все они обнаружены) разбросаны многочисленные знаки того, что он тщательно

продумал стратегию самого своего письма и предвидел, какой будет та власть — власть, которой он сумел добиться спустя долгое время после своей смерти, незаметно и глубоко внедряя свои идеи в умы своих читателей, проникая в их души, превращая их в невольных последователей своей аморальной философии.

Самурай Ёриасу был чванливым и агрессивным... Весной 1341 года его перевели из Кофу в Камакура, и там он посетил мастера Тодэн, 45-го учителя в Кенкодзи, желая расспросить его об учении дзен. Учитель сказал: «Нужно прямо являть Великое Делание в ста заботах жизни. Когда это преданность самурая, это преданность дзен. Слово „преданность“, написанное по-китайски, состоит из иероглифов „середина“ и „сердце“ и означает: то, что повелевает человеком, находится у него в самом сердце. Не должно быть злых страстей. Но когда этот старый жрец смотрит на теперешних самураев, среди них есть такие, у которых сердце устремлено к славе и деньгам, и другие, у которых оно тянется к вину и похоти, и другие, у которых сердце тяготеет к власти и хвастовству. Все они скользят по этим склонам и не могут обладать сосредоточенным сердцем; как же могут они хранить преданность своему государству? Если ты, господин, желаешь соблюдать дзен, прежде стань преданным и не скользи по склонам неверных желаний». Воин сказал: «Наша преданность — прямое исполнение Великого Делания на поле брани. На что нам нужны поучения жреца?» Учитель отвечал: «Ты, господин, герой войны, я — человек мира. Нам нечего сказать друг другу». Тогда воин выхватил меч и молвил: «Преданность — это меч героя, и, если ты этого не знаешь, не тебе разглагольствовать о преданности». Учитель отвечал: «Этот старый жрец владеет драгоценным мечом Алмазного Царя, и, если ты не знаешь этого, ты не должен говорить о природе преданности». Воин сказал: «Преданность Алмазного Меча — да какая польза от такого оружия в настоящей схватке?» Учитель прыгнул вперед и с воинственным кличем нанес самураю такой удар, что тот лишился сознания. Спустя некоторое время учитель снова крикнул, и самурай пришел в себя. Учитель сказал: «Преданность — в мече героя, где же он? Говори!» Воин трепетал в благоговейном страхе; прося у учителя прощения, он удалился.

ТРЕВОР ЛЕГГЕТТ  
«ДЗЕН САМУРАЯ: КОАНЫ ВОИНА»,  
1985

## ТОЛКОВАНИЕ

Оказавшись в ссылке в своем имении, Макиавелли получил редкую возможность: в его распоряжении теперь было достаточно времени, чтобы размышлять над проблемами, интересовавшими его более всего. Прежде

всего он постепенно формулировал систему политических принципов, которая уже давно зрела и складывалась у него в мыслях. Для Макиавелли лучшим представлялся мир динамичных перемен, в котором города или республики переорганизовывались и возрождались в постоянном движении. В этом-то движении и развитии он видел наивысшее благо. Наибольшим злом были застой и самоуспокоенность. Способствовать здоровым переменам призваны были те, кого он называл «новыми государями», — молодые, амбициозные люди, отчасти львы, отчасти лисицы, сознательные или неосознанные враги установленного порядка. Помимо того, Макиавелли анализировал процессы, в результате которых «новые государи» достигают высот власти и, что часто случается, падают оттуда. Некоторые схемы были вполне понятны: необходимость умело менять маски, производить требуемое впечатление, играть на убеждениях людей, время от времени быть готовым предпринять действия безусловно аморальные.

Макиавелли не хватало власти для распространения своих идей. Лишенный власти политической, он нашел возможность обрести ее через свои книги: он обращал читателей в свою веру, вызывал у них интерес и сочувствие к своим идеям, а уж они распространяли эти идеи, вольно или невольно становясь его посланцами. Макиавелли понимал, что сильные мира сего не часто желают выслушивать советы и поучения, особенно от тех, кто ниже их. Знал он и другое: многих из тех, кто не стоит у власти, устрашат опасные аспекты его философии — его книги будут одновременно притягивать и отталкивать читателей. (Не обладающие властью мечтают о ней, но страшатся того, к чему придется прибегнуть, чтобы ее заполучить.) Чтобы покорить противников и сомневающихся, Макиавелли — настоящий стратег — должен был избежать в своих сочинениях прямолинейности, проявить коварство и хитроумие. Он добивался этого, используя необычные риторические приемы, увлекая и чаруя своих читателей, проникая глубоко в их умы.

В своих трудах он говорит о чрезвычайно серьезных, непреложных закономерностях и дает читателю практические советы, дарует идеи, помогающие прийти к власти, удержать эту власть и защитить ее от посягательств. Это притягивает читателей всех возрастов и всех категорий, поскольку нет среди нас никого, кто бы так или иначе ни задумывался о достижении собственных интересов. Кроме того, какое бы внутреннее сопротивление, даже внутренний протест ни возникал у читающего эти

книги, тем не менее каждому ясно, что незнание, игнорирование описанных там вещей может быть просто опасно.

Макиавелли насытил текст своих трактатов множеством исторических примеров, иллюстрирующих его мысли. Людям нравится сопоставлять свои обстоятельства с историческими ситуациями, проводить параллели, сравнивать себя, например, с Цезарем или Медичи, наконец, просто интересно знакомиться с занимательными историями. Ну а человек, увлеченный, захваченный повествованием, почти не сопротивляется и легко поддается внушению. Читатель и не замечает, как, погружаясь в эти увлекательные истории — или, точнее, знакомясь с версиями исторических событий в переложении Макиавелли, — он проникается его идеями. Цитировал Макиавелли и классических авторов, подбирая выдержки таким образом, чтобы они соответствовали его целям. Его опасные советы и идеи было легче принять, если они исходили как бы от Тита Ливия или Тацита.

Наконец, язык: у Макиавелли он был простым и напористым — это придавало динамичность его сочинениям. Его читатели не блуждали в потемках мудрствований, утомляясь и останавливаясь, напротив, они ощущали желание дочитать до конца, двигаться, действовать.

Часто его советы и призывы выражались в довольно энергичной и страстной форме, но это помогало ему разбудить читателя, вывести его из состояния оцепенения. Он обращался к молодежи, представляющей собой наиболее плодородную почву, на которой и вырастают «новые государи». Его произведения непрямолинейны и неоднозначны, они ни в коем случае не дают людям прямых рекомендаций, указаний, что нужно делать. Читатели должны думать сами, опираться на собственные мысли и опыт, дополняя их прочитанным и становясь, таким образом, соавторами. Так, используя хитроумные приемы, Макиавелли добивался власти над своими читателями, скрывая от них свои манипуляции. Трудно сопротивляться тому, чего не видишь и о чем не знаешь.

Необходимо понимать: ваши идеи могут быть просто великолепны, вполне возможно, что с их помощью можно перевернуть весь мир. Однако, если вы неспособны изложить и подать эти блестящие идеи достойным образом, они бессильны, лишены власти, люди ими не проникнутся. Если вы хотите увлечь аудиторию, не следует думать только о себе и своих переживаниях. Важно сосредоточиться как раз на этой аудитории, отнестись к ней со всем вниманием, как полководец перед битвой относится к своему противнику, которого готовится поразить. Имея дело с

людьми равнодушными, быстро отвлекающимися, вы должны их увлечь, заинтересовать, заинтриговать, продвигая свои идеи незаметно, словно с заднего хода. С лидерами нужно действовать осторожно, изобретательно, возможно, прибегнуть к помощи посредников, чтобы скрыть источник, из которого исходят распространяемые вами идеи. С молодыми нужно общаться более напористо, энергично. Вообще, ваши слова должны обладать силой, увлекать и захватывать слушателей, не позволяя им отвлекаться на собственные мысли. Ваша задача — не их самовыражение, а власть и влияние. Чем в меньшей степени люди сумеют сосредоточиться на избранной вами форме общения, осмыслить ее, тем труднее им будет понять, как глубоко внедрились ваши опасные идеи в их сознание.

Мильтиад же пользовался большим уважением лидийского царя Креза. Когда Крез узнал о пленении Мильтиада, то велел передать лампсакийцам [требование] отпустить Мильтиада с угрозой в противном случае истребить их город, как сосну. Лампсакийцы же не могли понять, что означают слова царской угрозы: истребить их, как сосну. В конце концов какой-то старик растолковал им смысл: когда-то он слышал, что сосна — единственное дерево, не дающее отростков; срубленное дерево совершенно погибает. Тогда лампсакцийцы из страха перед Крезом отпустили Мильтиада на свободу.

Геродот  
(между 490 и 480 — ок. 425 до н. э.)  
«История». Пер. Г. А. Стратановского

*С некоторых пор я никогда не произношу того, что думаю, и не верю в то, что говорю, а если иногда и случается мне сказать то, что я думаю, то я прячу эту правду среди такого количества лжи, что заметить ее слишком трудно.*

Никколо Макиавелли  
«Письмо к Франческо Гвиччарди», 1521

## Ключи к военным действиям

Веками люди искали ту магическую формулу, которая дала бы им власть воздействовать на других людей с помощью слов. Добиться этого весьма непросто. Слова наделены удивительными, парадоксальными свойствами: попробуйте, например, дать кому-то совет — неважно, чего этот совет будет касаться, — и вот уже у людей создается впечатление, будто вы знаете больше, чем они. Если люди прислушиваются к вашим словам и считают их разумными, вы можете завораживать их, влиять на них,

воздействуя на те их привычки и склонности, которые вам хотелось бы изменить. С того момента, как ваши слова произнесены, окружающие вольны делать с ними что хотят: они интерпретируют их по-своему, перетолковывают согласно собственным взглядам и предубеждениям. Часто кажется, что люди слушают, они кивают, как будто соглашаясь, но на самом деле это не так: они притворяются из вежливости, а иногда просто ради того, чтобы поскорее от вас отделаться.

Это не означает, впрочем, что добиться власти с помощью слов невозможно. Просто нужно подходить к этому с умом, стратегически, основывая свои расчеты на знании основ психологии. Что же способно действительно изменить нас и наше поведение? Скорее всего, это будут не чьи-то слова, а наш собственный опыт, нечто, идущее не извне, а изнутри. Какое-то событие производит на нас потрясающее впечатление, вызывает бурю эмоций и разбивает привычные представления о мире, меняет восприятие. Такое воздействие может оказаться длительным и изменить нас всерьез. Нечто увиденное или услышанное от хорошего учителя заставляет нас усомниться в прежних познаниях, переосмыслить свои взгляды и меняет ход наших мыслей. Идеи усваиваются, и мы начинаем воспринимать их как часть собственного, личного опыта. Образы из фильмов проникают к нам в подсознание, мы воспринимаем идеи на невербальном уровне, они становятся частью нашей мечты. Лишь то, что бродит в глубине души, волнует нас, лишь то, что укореняется в нашем сознании как собственные мысли и переживания, способно хоть сколько-нибудь всерьез и надолго изменить нас, повлиять на то, что мы делаем.

Огромное влияние на природу человеческого общения оказал Сократ, великий мудрец, философ, живший в древних Афинах. Цель Сократа была проста: он хотел заставить людей осознать, что их знания о мире поверхностны, если не ложны. Попытайся он сказать об этом прямо, в традиционной форме, это вызвало бы у тех, к кому он обращался, лишь недоверие, неприязнь и еще, пожалуй, укрепило бы их самодовольную уверенность в мощи своего интеллекта. И вот, изучая этот феномен и продвигаясь вперед путем проб и ошибок, Сократ разработал метод, позволявший ему добиться того, чтобы слушатели или участники дискуссии относились к его словам с доверием и пониманием. Прежде всего он охотно провозглашал свое собственное невежество, заявляя своим слушателям — а аудитория его состояла в основном из молодых людей, — что сам он знает ничтожно мало. В то же время он превозносил



ум, способности и идеи своих слушателей, откровенно им льстил, подкрепляя их тщеславие. Затем, ведя диалог с одним из членов его аудитории, задавая вопрос за вопросом и добиваясь ответов на них, он постепенно разбивал те самые идеи, которые только что восхвалял, не оставляя от них камня на камне. При этом он никогда не отрицал ничего напрямую, не произносил резких негативных суждений. Задавая свои вопросы, вскрывая внутренние противоречия в речи собеседника, он доводил того до полного логического затруднения, заставлял увидеть всю несостоятельность или ложность его, собеседника, постулатов. Это поражало людей, приводило в замешательство: ведь только что Сократ открыто признавался в собственном незнании и так искренне хвалил своих собеседников. И все же ему каким-то образом удавалось заронить в них сомнения относительно истинности их, якобы столь глубоких, познаний.

Выйдя же в день тот из дома, Иисус сел у моря. И собралось к Нему множество народа, так что Он вошел в лодку и сел; а весь народ стоял на берегу. И поучал их много притчами, говоря: вот, вышел сеятель сеять; и когда он сеял, иное упало при дороге, и налетели птицы и поклевали то; иное упало на места каменистые, где немного было земли, и скоро возшло, потому что земля была неглубока. Когда же возшло солнце, увяло и, как не имело корня, засохло; иное упало в терние, и выросло терние и заглушило его; иное упало на добрую землю и принесло плод: одно во сто крат, а другое в шестьдесят, иное же в тридцать. Кто имеет уши слышать, да слышит! И, приступив, ученики сказали Ему: для чего притчами говоришь им? Он сказал им в ответ: для того, что вам дано знать тайны Царствия Небесного, а им не дано, ибо кто имеет, тому дано будет и приумножится, а кто не имеет, у того отнимется и то, что имеет; потому говорю им притчами, что они видя не видят, и слыша не слышат, и не разумеют; и сбывается над ними пророчество Исаии, которое говорит: слухом услышите — и не уразумееете, и глазами смотреть будете — и не увидите.

Мф. 13:1–14

Диалог надолго оставался в памяти незадачливых собеседников мудреца, заставляя размышлять и подвергать сомнению свои же собственные представления о мире. Они становились более восприимчивыми к реальному знанию, к чему-то новому и мало-помалу отказывались от прочно укоренившихся в сознании предрассудков и предубеждений. Сократ исполнял в этом процессе функцию повивальной бабки: он не навязывал собственные идеи и представления. Он просто помогал

появиться на свет сомнениям относительно того, в чем, как казалось людям, они были уверены.

Сократовский метод оказался поразительно успешным: целое поколение молодых афинян подпало под его влияние и жадно впитывало его идеи. Самым известным из его учеников был Платон, он сохранил и широко распространил учение Сократа. А Платон оказал на развитие западной философской мысли, пожалуй, большее влияние, чем кто бы то ни было. Метод Сократа был весьма хитроумным. Позвольте повторить: он начинал с самоуничтожения и превозношения слушателей. Тем самым ему удавалось расположить к себе аудиторию, заставить людей отбросить естественную подозрительность и недоверчивость. После этого он увлекал их за собой в лабиринт спора, в лабиринт, из которого они не могли найти выход и в котором подвергалось сомнению все, во что они прежде верили. Алкивиад, один из юных учеников Сократа, восхваляя своего учителя, говорил, что невозможно было понять сразу, к чему он клонит или что имеет в виду; его речи были полны риторики, казались забавными, лишь порой открывалось, насколько они содержательны. А в результате этой неуверенности и невозможности опровергнуть его наставления возникают сомнения в собственной правоте. Сократ менял человеческий жизненный опыт, взрывая его изнутри.

Взгляните на этот метод как на «глубинное» общение. Обычные речи, разговоры, даже литература и искусство оказывают на человека довольно-таки поверхностное воздействие. Наши попытки что-то объяснить или доказать окружающим сливаются с фоном, со всем шумом и гамом, характерным для повседневной жизни. Допустим даже, что что-то сказанное или сделанное нами заденет чувствительные струны в душах других людей. При этом возникнет какая-то связь, однако подобные впечатления редко сохраняются в сердцах надолго и едва ли способны всерьез повлиять на умонастроение и поступки. По большей части такие поверхностные связи нас вполне устраивают: мы не можем идти по жизни, стараясь убедить и изменить каждого, — это быстро привело бы к истощению всех сил. Но мы испытываем потребность — подчас настоящую — более глубоко воздействовать на людей, меняя их взгляд на мир, их поступки и поведение.

Для этого важно обращать серьезное внимание не только на содержание вашего общения, но и на его формы. Нужно привести людей к определенным выводам, точнее, заставить их самостоятельно сделать эти

выводы, вместо того чтобы сотрясать воздух, многословно излагая свои идеи. Если вы стремитесь к тому, чтобы отучить кого-то от дурной привычки, вряд ли добьетесь успеха, рассказывая о ее вредных последствиях. Куда эффективнее показать, дать почувствовать — например, тем или иным способом копируя поведение, — насколько неприятна эта привычка для окружающих. Если вы хотите, чтобы человек с заниженной самооценкой почувствовал себя увереннее, не думайте, что вам помогут похвалы, — они не проникают глубоко, их действие поверхностно. Вместо этого нужно подвигнуть такого человека сделать что-то важное, осязаемое, дать ему возможность убедиться в своих силах на деле, в реальном опыте. Это переживание трансформируется в неизмеримо более глубокое чувство уверенности. Если вы хотите донести до окружающих важную мысль, не нужно читать им наставления — лучше заставьте своих читателей или слушателей выстроить логическую цепь и самостоятельно прийти к определенным выводам. Пусть примут участие в рождении той мысли, которую вы пытаетесь им передать, усвоят ее, прочувствуют как свою — пусть у них возникнет чувство, будто они сами до этого додумались. Сообщение, переданное таким образом, проникает глубже в сознание людей, преодолевая их недоверчивость и предубежденность.

Разговаривая на этом новом языке, пополняйте свой «словарный запас», учитесь приемам невербального общения. Молчание, к примеру, может производить потрясающее воздействие: храня молчание и не отвечая, вы тем самым заставляете собеседника задуматься; намеренно не упоминая о чем-то, чего люди от вас ждут, вы привлекаете их внимание к этой теме и добиваетесь того, что они сами первыми заговаривают о ней.

Огромной выразительной силой обладают детали (*le cose piccole*, маленькие вещи, как называл их Макиавелли), будь то в тексте, выступлении или произведении искусства. Знаменитый римский юрист и великолепный оратор Цицерон, желая в обвинительной речи подчеркнуть дурной нрав человека, против которого эта речь была направлена, приводил конкретные детали, характеризующие его, — богатое убранство дома (на какие средства? законно ли полученные?), пышные пиры, которые тот у себя устраивал, роскошные одежды, подобающие разве что императору. На первый взгляд это не имеет прямого отношения к личности человека, но все же такие детали ярко свидетельствовали о том, что обвиняемый явно ставил себя выше рядовых римлян. Цицерон упоминал о

них вскользь, но подтекст был очевиден. Без разглагольствований и многословных тирад он подводил слушателей к определенным выводам.

Ирония. Ирония уместна только как педагогический инструмент, к которому прибегает учитель, общаясь с любыми учениками. Назначение ее — унижить, пристыдить, но особым, благотворным образом, способным пробудить добрые чувства и внушить уважение и благодарность вроде тех, что мы испытываем к врачу. Иронизирующий человек притворяется несведущим, причем настолько искусно, что ученики, беседуя с ним, поддаются на обман, исполняются уверенности, что они знают лучше, становятся смелыми и открываются, подставляя себя под удар, — до той поры, когда фонарь, который они направляли в лицо учителю, не отбросит, к их стыду, лучи на них самих. Там, где нет таких отношений, как между учителем и учеником, ирония становится проявлением дурного, вульгарного жеманства. Иронические писатели зависят от глупцов, желающих вместе с автором чувствовать себя выше других и воспринимающих автора как рупор своего самомнения. Привычка к иронии и к сарказму портит к тому же характер, постепенно придает ему черты злобного превосходства: под конец человек начинает напоминать злую собаку, которая, научившись смеяться, не оставила привычки кусать.

Фридрих Ницше  
«ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ, СЛИШКОМ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ», 1878

В любом обществе и в любое время открыто выражать свои мысли, если они идут вразрез с общественным мнением или представлениями о справедливости, небезопасно. Лучше всего делать вид, будто ты соответствуешь этим представлениям, повторяя избитые фразы и прописные истины. Однако можно прибегать к помощи деталей, вкрапляя их повсюду. Если, предположим, вы пишете роман, то можете вложить опасные высказывания в уста отрицательного персонажа, но при этом придать им такую выразительность и энергию, что они станут более интересными и убедительными, нежели речи героев положительных. Не всякий поймет ваши намеки, многие увидят лишь то, что лежит на поверхности, но кто-то, по крайней мере самые проницательные, уж наверняка догадается о том, что вы хотели сказать.

Неоднозначность вашего произведения или выступления пробудит интерес к нему: уклончивые, иносказательные формы самовыражения — умолчание, намеки, полные значения детали, иносказания, намеренные оговорки — заставляют людей самостоятельно докапываться до смысла и чувствовать себя активными участниками. Чем активнее они будут

участвовать в процессе расшифровки — а следовательно, и в процессе общения, — тем глубже усвоят ваши идеи.

Применяя эту стратегию на практике, старайтесь не сделать распространенной ошибки, пытаясь завладеть вниманием окружающих при помощи чего-то шокирующего или странного. Так вы добьетесь лишь поверхностного и кратковременного внимания. Используя форму выражения, которая отталкивает широкие слои публики, вы привлекаете к себе немногих; дело кончится тем, что вы станете проповедовать перед крохотной кучкой сектантов. Как показывает случай Макиавелли, применение традиционных форм со временем приносит плоды куда более обильные, привлекая неизмеримо большую аудиторию. Завоевав эту аудиторию, вы сможете внушать свои истинные (и даже шокирующие) мысли через детали и подтекст.

На войне почти всегда об успехе судят по результату. Если полководец ведет армию на поражение, никому не интересно, какими благородными идеями он при этом руководствуется. Не важно и то, что в дело вмешались непредвиденные обстоятельства, так что были нарушены все первоначальные планы. Полководец проиграл, и этим все сказано; ему нет оправданий. Одна из наиболее революционных идей Макиавелли состояла в том, чтобы применить те же критерии в политике: важно не то, что говорят люди или каковы их намерения, важен единственно результат их действий, независимо от того, привело это к усилению или уменьшению власти. Макиавелли называл это «действенной правдой» — другими словами, то, что существует на самом деле, а не на словах и в теории. Например, исследуя деяния папы, Макиавелли обращал внимание на союзы, которые тот заключал, на богатства и земли, которыми владел, а не на его личность или рассуждения о вере и религии. Дела и результаты не лгут. Вам следует научиться пользоваться тем же барометром, определяя, насколько плодотворны ваши — и других людей — попытки общения с окружающими.

Если человек провозглашает нечто, что он считает новаторским, революционным, способным, как он полагает, изменить мир и улучшить род человеческий, а в реальности не может добиться ничего существенного, значит, идеи его вовсе не новаторские и не революционные. Широковещательные заявления, которые не продвигают дела, не дают желаемого результата, не что иное, как потворство своим

прихотям. Некоторым людям приятны звуки собственного голоса, они тешат свое самолюбие, играя роль борцов за идею, этаких крестоносцев.

Правда заключается в том, что написанное или сказанное ими не в состоянии ничего изменить.

Способность достучаться до людей, повлиять на них и изменить их взгляды — дело весьма серьезное, ответственное и требующее стратегического подхода не в меньшей мере, чем война. Вы обязаны быть строже к себе: в провале попытки общения с окружающими виновата, как правило, не публика — неподготовленная или недалекая. Виноват незадачливый оратор, не сумевший найти подход к своим слушателям.

ОБРАЗ: Стиллет.

*Этот длинный нож с клиновидным острием не требует заточки.*

*Совершенство этого орудия заключено в самой форме его, позволяющей наносить глубоко проникающие раны. Ударит ли он сбоку, сзади или в самое сердце, рана будет смертельной.*

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Со мной получается то же, что с повитухами. Сам я в мудрости уже неплоден, и за что меня многие порицали — что-де я все выспрашиваю у других, а сам никаких ответов никогда не даю, потому что сам никакой мудрости не ведаю, — это правда. А причина вот в чем: Бог понуждает меня принимать, роды же мне воспрещает.

СОКРАТ (ок. 470–399 до н. э.)

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Помимо умения доносить до окружающих свои мысли и идеи вам необходимо развивать обратную способность: расшифровывать подтексты, скрытые смыслы и подсознательные сигналы в том, что говорят другие люди. Когда, например, говорят общими фразами, употребляя слова высокопарные и абстрактные — «справедливость», «мораль», «свобода» и так далее, не объясняя при этом, что, в сущности, в них вкладывают, — это означает, что от вас почти наверняка что-то скрывают. Часто — собственные неприглядные поступки, которые прячут за ширмой пустословия. Слыша такие разглагольствования, будьте настороже.

С другой стороны, люди, прибегающие к вычурному, иносказательному языку, насыщающие речь штампами или жаргонизмами, пытаются отвлечь

вас от несостоятельности, слабости своих идей. Неуверенные в прочности собственных аргументов, они пытаются вызвать в вас теплые чувства, прикидываясь «своими парнями». А люди, речь которых претенциозна и цветиста, изобилует утонченными метафорами, часто больше упиваются звуками собственного голоса, чем интересуются реакцией слушателей. У них вы не найдете ни искренних чувств, ни глубоких мыслей. Вообще, обращайте внимание на то, в какую форму окружающие облекают свои мысли, каким образом они выражают себя; не принимайте все сказанное за чистую монету.

## **Разрушь неприятеля изнутри: стратегия внутреннего фронта**

Войну реально можно вести только против врага, который выдал себя, обнаружил свое присутствие. Втираясь в ряды неприятелей, работая бок о бок с ними, чтобы их уничтожить, вы не даете им возможности заметить себя или тем более нанести вам удар — и это громадное преимущество. Изнутри вы можете увидеть все слабости у неприятелей — этим следует воспользоваться и для того, чтобы посеять между ними внутренний раздор. Скрывайте свои враждебные намерения. Чтобы заполучить что-то, чего вам хочется, не бросайтесь очертя голову на того, у кого это имеется. Лучше присоединитесь к нему, а потом либо постепенно присвойте себе его собственность, либо выжидайте удобный момент для совершения дворцового переворота. Ни одна структура не в силах долго продержаться, если гниет изнутри.



## НЕВИДИМЫЙ ВРАГ

В конце 1933 года Адольф Гитлер назначил тридцатилетнего контр-адмирала Вильгельма Канариса шефом абвера, секретной службы разведки и контрразведки Генерального штаба Германии. Незадолго до этого Гитлер пришел к власти и, замышляя завоевание Европы, хотел, чтобы Канарис превратил абвер в ведомство столь же квалифицированное и эффективное, как британская разведка «Интеллидгент сервис». Канарис был несколько странной кандидатурой на этот пост. Он происходил из аристократического рода, не был членом нацистской партии, а его военная карьера не была отмечена какими-то особыми заслугами. Однако Гитлер рассмотрел в Канарисе черты, благодаря которым он имел все шансы стать превосходным разведчиком: чрезвычайно хитрый, этот человек был мастером интриг и обмана, а кроме того, умел добиваться результата. Немаловажным было и то, что своим продвижением он был обязан исключительно Гитлеру, и никому иному.

Гитлер в последующие годы имел все основания гордиться сделанным выбором. Канарис коренным образом реорганизовал абвер и распространил шпионскую сеть по всей Европе. Позднее, в мае 1940 года, в начале Второй мировой войны, именно он обеспечил блестящую работу разведки во время молниеносного вторжения на территории Франции и Нидерландов. Поэтому летом того же года Гитлер поручил Канарису выполнение сложнейшего и важнейшего задания: обеспечить информационную поддержку операции «Морской лев», плана завоевания Великобритании. После успеха блицкрига и вывода войск союзников из Дюнкерка положение англичан выглядело весьма шатким и уязвимым, а победа над ними обеспечила бы для Гитлера возможность дальнейшего беспрепятственного продвижения по Европе.

Проделав соответствующую работу, что заняло несколько недель, Канарис, однако, отрапортовал, что они недооценивали мощь британской армии и военно-воздушных сил. Для проведения операции «Морской лев» требовались средства и ресурсы куда более серьезные, чем предполагал фюрер. Если же не ввести в дело большее количество подразделений, операция может закончиться плачевно для Германии. Гитлера новости обескуражили, он-то собирался покончить с Англией одним ударом. Учитывая предстоящее неотвратимое вторжение в Россию, в его расчеты не входило распыляться и направлять слишком большие силы на операцию

«Морской лев». Не желал он и тратить годы, пытаясь покорить британцев. Доверившись суждению Канариса, он отменил запланированное вторжение.

Тем же летом генерал Альфред Йодль предложил блестящий план, позволяющий нанести урон Англии другим путем: используя Испанию в качестве базы для проведения операции, он намеревался занять принадлежавший Великобритании остров Гибралтар, отрезав англичанам подступы через Средиземное море и Суэцкий канал к Индии и местам к востоку от нее, — сокрушительный удар, с которым британцам было бы нелегко справиться. Но действовать нужно было быстро, безотлагательно, чтобы захватить англичан врасплох. Восхищенный перспективой разрушить Англию, пусть даже таким непрямым путем, Гитлер вновь обратился к Канарису, поручив ему оценить план. Шеф абвера съездил в Испанию, изучил ситуацию на месте, после чего представил свой отчет. В тот самый момент, когда армия Германии войдет в Испанию, говорилось в отчете, британцы поймут их замысел и успеют обеспечить оборону Гибралтара. Германии придется также просить о содействии испанского диктатора, Франсиско Франко, однако на его помощь Канарис не стал бы всерьез полагаться. Короче говоря, Гибралтар не стоил таких усилий.

Многие из окружения Гитлера считали иначе, многим план по захвату Гибралтара представлялся вполне осуществимым — он мог привести к полной победе в войне с Великобританией. Шокированные докладом Канариса, они в полный голос высказывали свои сомнения относительно возглавляемой им разведслужбы. Его загадочная личность — этого немногословного, сдержанного человека было невозможно разгадать — лишь подкрепляла их уверенность в том, что ему нельзя доверять. Гитлер выслушивал подчиненных, но встреча с генералиссимусом Франко, на которой обсуждался план по Гибралтару, косвенно подтвердила все, что говорил Канарис. Франко был неподатлив, упрям и выдвигал множество глупых требований; иметь дело с испанцами будет трудно; тыл и снабжение также оказывались слишком сложной проблемой. Гитлер вмиг утратил интерес к плану Йодля.

В последующие годы у руководителей Третьего рейха не раз возникали сомнения в лояльности Канариса, но никому ни разу не удалось не только поймать его с поличным, но и собрать на него какие-либо компрометирующие материалы. Сам Гитлер верил руководителю абвера безгранично и поручал ему самые ответственные секретные миссии. Одно

такое поручение Канарис получил летом 1943 года, когда маршал Пьетро Бадольо, бывший командующий Генеральным штабом Италии, арестовал итальянского диктатора Бенито Муссолини, верного и преданного союзника Гитлера. В германском руководстве опасались, что Бадольо мог вести с Дуайтом Эйзенхауэром секретные переговоры о капитуляции Италии и ее выходе из войны. Для стран «оси»<sup>5</sup> этот удар был бы смертельным. Гитлер мог бы предотвратить его, введя войска в Рим, арестовав Бадольо и освободив Муссолини. Но насколько реальна опасность, нужно ли идти на крайние меры?

Войска были нужны Гитлеру и на других фронтах, поэтому Канарису вменялось оценить вероятность капитуляции Италии. Он встретился со своим коллегой из итальянского правительства, генералом Чезаре Аме, затем договорился о совещании между высокопоставленными служащими разведывательных управлений обеих стран. На встрече Аме горячо отрицал все предположения о том, что Бадольо может предать Германию, — маршал абсолютно верен фюреру и их общему делу. Слова Аме звучали очень убедительно, значит, Гитлер мог не волноваться относительно Италии. Однако по прошествии нескольких недель Бадольо сдался-таки Эйзенхауэру, и итальянский флот попал в руки врага. Канариса провели — или это сам Канарис вел нечестную игру?

Вальтер Шелленберг, возглавлявший отделение иностранной разведки СС, начал исследовать историю с Бадольо и обнаружил двух людей из службы Аме, которые оказались свидетелями одного из разговоров Канариса с их боссом. Канарису, сообщили они, с самого начала было все известно о намерениях Бадольо, они с Аме сговорились о том, чтобы дезинформировать Гитлера. На сей раз шефа абвера поймали за руку на месте преступления, теперь он заплатит за предательство жизнью. Шелленберг собрал толстое досье на адмирала, где были приведены различные случаи, вызывавшие сомнение в его намерениях. Досье он передал Генриху Гиммлеру, который, однако, велел своему подчиненному хранить молчание до поры до времени — нужно выбрать подходящий момент, чтобы представить материалы Гитлеру. Шли месяцы, но Гиммлер, к возмущению Шелленберга, ничего не предпринимал, если не считать того, что Канариса за это время с почетом проводили на заслуженный отдых.

Вскоре после отставки Канариса в руки СС попали его дневники. Из них явствовало, что с первых дней службы в абвере Канарис действовал против

Гитлера, даже участвовал в подготовке покушения на убийство фюрера, которое не удалось лишь по случайности. Канариса отправили в концентрационный лагерь, где его подвергли пыткам и в апреле 1945 года казнили.

Тогда Афина вдохновила Прила, сына Гермеса, предложить войти в Троию в деревянном коне; и Эпей, сын Панопея, и Фокий из Парнаса вызвались построить такого под руководством Афины. После этого, разумеется, хитроумный план был до тонкостей проработан Одиссеем... Эпей построил из сосновых досок громадного коня, полого внутри, с плотно закрытым и замаскированным люком в одном из боков и крупно вырезанными буквами на другом. Надпись была посвящена Афине и гласила: «В благодарность и с надеждой на безопасное возвращение домой посвящают греки сей дар богине». Одиссей уговорил самых храбрых из числа греков забраться в полном боевом облачении по веревочной лестнице вверх, а затем через люк внутрь коня... Среди них были Менелай, Одиссей, Диомед, Сфенел, Акам, а также Неоптолем. Эпей, которого пришлось улаживать, пугать и подкупать, присоединился к вылазке. Он забрался наверх последним, втянул за собой лестницу и, поскольку только он один знал, как закрывается потайной люк, занял место у засова. После захода солнца оставшиеся внизу греки во главе с Агамемноном, следуя инструкциям Одиссея, должны были сжечь свой лагерь, выйти в море и ожидать у берегов островов Тенедос и Калидниан до следующего вечера... На рассвете троянские разведчики сообщили о том, что лагерь греков сгорел дотла, а сами греки уплыли, оставив на берегу какого-то громадного коня. Приам с сыновьями пошел посмотреть, и, пока они стояли, не решаясь подойти ближе, Тимозт первым нарушил молчание. «Раз это дар Афине, — сказал он, — предлагаю отвезти его в Троию и втащить в крепость». — «Нет, нет! — вскричал кто-то. — Афина слишком уж долго потакала грекам; нужно спалить его или разбить на куски и посмотреть, что у него в брюхе». Однако Приам рассудил иначе. Он объявил: «Прав Тимозт. Повезем его на катках из бревен. Никому не позволено осквернять собственность Афины». Оказалось, что конь слишком широк и не проходит в ворота. Даже когда разобрали стену, он четыре раза застревал. Тогда троянцы с невероятным трудом подняли его в крепость; они позаботились о том, чтобы заделать за собой брешь в стене... В полночь... Одиссей приказал Эпею открыть люк... Греки бесшумно скользили по залитым лунным светом улицам, врываются в незащищенные дома и перерезали шеи спящим троянцам.

РОБЕРТ ГРЕЙВЗ  
«ГРЕЧЕСКИЕ МИФЫ».  
Т. 2, 1955

Вильгельм Канарис был преданным своей родине и весьма благонадежным человеком. В первые же дни власти нацистов у него сложилось твердое убеждение, что Гитлер приведет его любимую страну к развалу. Но мог ли он сделать что-то, чтобы это предотвратить? Он был один и, подняв голос против Гитлера, мало чего добился бы, кроме, пожалуй, собственной безвременной кончины. Для Канариса имело значение лишь одно — добиться результата. Поэтому он затаился, а когда ему предложили должность шефа разведки, воспользовался этой возможностью. Сначала он выжидал, стараясь завоевать доверие первого лица в Германии службой в абвере, изучая систему и разбираясь в принципах взаимоотношений в нацистском правительстве. Тем временем он тайно собрал группу единомышленников, целью которых было убрать Гитлера, — ими было разработано и предпринято несколько заговоров, однако успеха достичь не удалось. Высокое положение Канариса давало ему возможность защищать своих сторонников, всякий раз направляя следствие по ложному пути. К тому же он сумел получить серьезнейший компромат на высокопоставленных нацистов уровня Гиммлера, что дало возможность шантажировать их, угрожая разоблачением и гибелью в случае, если они попытаются хоть что-то предпринять против него.

Получив задание подготовить операцию «Морской лев», Канарис постарался, чтобы разведданные по Англии выглядели намного более устрашающими, чем были на самом деле. Выполняя задание Гитлера по Испании, он вел секретные переговоры с испанским руководством, убеждая его в том, что впустить германскую армию в страну было бы катастрофой: заняв Испанию, Гитлер уже не выведет из нее войска. Результатом этих переговоров стало резкое охлаждение Франко к германскому лидеру. В обоих случаях Канарис играл на нетерпеливости Гитлера, его стремлении к быстрым и легким победам — благодаря этому удалось погасить его интерес к двум операциям, убедив, что они потребуют слишком больших усилий. Между тем успех был в действительности легкодостижим и, несомненно, необратимо улучшил бы положение дел, обеспечив Германии общую победу в этой войне. Наконец, в случае с Бадольо Канарис точно нащупал слабое место Гитлера — его параноидальную подозрительность и боязнь измены — и подсказал Аме, как можно использовать это свойство, подчеркнуто напоирая на безграничную преданность Италии общему делу.

Надо признать, что подрывная работа Канариса возымела успех: практически в одиночку ему удалось оградить от серьезных бед Англию, Испанию и Италию, что, разумеется, не могло не сказаться на общем развитии событий. Получив, по сути дела, доступ к ресурсам германской военной машины, он немало сделал для нейтрализации и подрыва ее деятельности.

Как показывает нам история с Канарисом, если вы стремитесь противостоять чему-то или что-то уничтожить, часто разумнее всего подавить в себе пылкое желание выйти на врага с открытым забралом. Не афишируйте свое отношение, не дайте противнику возможности узнать о ваших намерениях. Конечно, прямодушие приятно, оно позволяет нам испытать чувство самоуважения и удовлетворения от того, что можно не скрывая говорить о своей неприязни. Однако теряем мы при этом много больше, лишая себя возможности нанести реальный урон неприятелю, особенно неприятелю сильному.

Вместо этого прибегните к военной хитрости: притворившись, будто вы на стороне неприятеля, постарайтесь внедриться как можно глубже, проникнуть во вражеские секреты. Только так вы сумеете добыть бесценную информацию: слабые места, по которым можно ударить, компрометирующие факты, которые можно предать гласности. Здесь могут принести огромную пользу тонкие маневры — передача дезинформации или советы, которые направят вашего соперника по ложному, губительному для него пути. Такими действиями можно добиться куда большего, чем если бы вы нападали извне. Сильные стороны неприятеля превращаются в оружие, которое вы можете обернуть против него, этакое оружие-оборотень, целый арсенал в полном вашем распоряжении. Редко кто из людей настолько недоверчив и обладает таким дьявольским чутьем, чтобы угадать в преданном соратнике, коллеге или приятеле тайного недруга. Благодаря этому вам будет не так уж сложно скрыть свои истинные намерения. Если же вы невидимы, то власть ваша над противником практически не имеет границ.

*Разговаривай почтительно, слушай с уважением, исполняй его приказы и во всем с ним соглашайся. Он ни за что не заподозрит, что ты можешь ему противоречить. Тогда-то мы и приступим к исполнению своих коварных замыслов.*

Тай Гунн «Шесть тайных учений»  
(ок. IV в. до н. э.)

## ВКРАДЧИВЫЙ ЗАХВАТ

Летом 1929 года Андре Бретон, тридцатитрехлетний лидер парижского авангардного движения сюрреалистов, присутствовал на частном показе фильма «Андалузский пес». В первых кадрах картины, снятой одним из членов их группы, испанцем Луисом Бунюэлем, появлялось изображение человека, который бритвенным лезвием разрезал женщине глаз. Только что, провозгласил Бретон, они видели первый сюрреалистический фильм. «Андалузский пес» вызвал интерес, который отчасти объяснялся участием в его создании молодого художника Сальвадора Дали, друга и соратника Бунюэля, о котором уже тогда начинали говорить в Париже. Режиссер очень высоко отзывался о своем испанском друге как о личности сильной и в высшей степени необычной. Он утверждал, что полотна Дали определенно можно назвать сюрреалистическими. Вскоре о Дали заговорили и другие, кругом обсуждали его своеобразный стиль, который сам он называл параноидально-критическим: художник изучал свои сновидения, стараясь как можно глубже проникнуть в сферу бессознательного, и изображал явившиеся ему образы, какими бы они ни были, выписывая их с поразительной, сверхъестественной детализацией. Дали продолжал жить в Испании, но неожиданно Бретон стал замечать, что его имя встречается в Париже на каждом шагу. В ноябре 1929 года двадцатипятилетний Дали устроил первую большую выставку своих работ в парижской галерее — Бретона поразили, заворожили его работы. Он написал: «Впервые передо мной широко распахнулось окно в человеческий разум».

Конец 1920-х годов был трудным периодом в жизни Бретона. Движение, основанное им примерно пять лет назад, находилось в состоянии застоя, его участники непрерывно ссорились, рассуждая об идеологических вопросах. Все это смертельно наскучило Бретону, он видел, что сюрреализм не развивается и, по сути дела, вот-вот станет достоянием прошлого. Вот Дали, пожалуй, смог бы обеспечить приток свежей крови, так необходимой угасающему движению: его живопись, его идеи, наконец, его дерзость способны были заставить снова заговорить о сюрреализме. С такими мыслями Бретон предложил Дали стать членом их объединения, и испанец с радостью и воодушевлением принял приглашение. Дали перебрался в Париж и поселился там.

На протяжении последующих нескольких лет план Бретона, казалось, успешно осуществлялся. О скандальных полотнах Дали заговорил весь

Париж. Его выставки вызывали настоящий ажиотаж. Внезапно сюрреализм снова оказался в центре общего интереса, даже более молодые художники, отрицавшие его, теперь стали примыкать к движению. Однако к 1933 году отношение Бретона к Дали начало меняться не в лучшую сторону. В письмах, которые он получал от Дали, тот выражал восхищение Гитлером как источником параноидального вдохновения. Только у сюрреалистов, писал Дали, найдется, что «сказать хорошего об этом субъекте» (Гитлере); он даже описывал свои эротические сновидения, связанные с Гитлером.

Новость об увлечении Дали Гитлером распространилась среди членов движения, порождая массу споров и пересудов. Многие сюрреалисты симпатизировали коммунистам и с отвращением осуждали испанского художника за его извращенные высказывания. Дело еще осложнилось тем, что на одной из своих громадных картин Дали изобразил Ленина, представив его в издевательском, гротескном ракурсе: трехметровые ягоды вождя коммунистов покоились на подпорках. В группе сюрреалистов Ленин многих восхищал; провокацию Дали они склонны были считать намеренной издевкой над собой. После того как Бретон в разговоре с Дали сказал, что он не принимает и не одобряет изображения человеческих ягод и ануса, на эпатажных полотнах испанца вдруг стали в огромных количествах появляться во всех видах именно анальные отверстия.

К началу 1934 года Бретон почувствовал, что с него довольно. Он подготовил заявление, подписанное несколькими участниками движения, в котором предлагалось исключить Дали из группы. Движение сюрреалистов раскололось: в нем у Дали были не только враги, но и соратники. В конце концов было решено обсудить этот вопрос на общем собрании.

Дали был простужен; он явился на собрание закутанный во множество одежек, с термометром во рту. Пока Бретон, расхаживая по комнате, перечислял причины принятого решения, Дали, которого то знобило, то бросало в жар, начал снимать с себя сначала пальто, потом куртки, свитера, фуфайки. Присутствующие невольно отвлекались, наблюдая за ним, не в силах сосредоточиться на словах Бретона.

Наконец, Дали попросили ответить. «Я написал и Ленина, и Гитлера такими, какими они являлись мне во сне, — термометр во рту мешал ему выговаривать слова, так что он брызгал слюной во все стороны. — Анаморфированный зад Ленина — не оскорбление, а непосредственное



подтверждение моей верности принципам сюрреализма. — Говоря, он продолжал мало-помалу освобождаться от одежды. — Пора отбросить все запреты, иначе мы должны будем составить длинный список того, что нельзя изображать. Нельзя позволить Бретону заявлять, что великое королевство сюрреалистической поэзии — это просто-напросто огороженная территория, где держат под домашним арестом злостных преступников, находящихся под надзором полиции нравов или коммунистической партии».

Члены группы были сбиты с толку, Дали ошеломил их, превратив собрание в настоящее сюрреалистическое представление. Он не просто высмеял принцип творческой свободы в том виде, в каком они его провозглашали, но еще и сам заявил претензии на этот принцип. К тому же он рассмешил всех собравшихся. Теперь, продолжай сюрреалисты настаивать на исключении Дали, они тем самым расписались бы в том, что признают правильность его обвинений. На собрании приняли решение до поры до времени оставить Дали в покое, но для всех было очевидно, что отныне движение сюрреалистов еще более разобщено, чем раньше.

К концу года Дали отбыл в Нью-Йорк. В Париже поговаривали, что он завоевал Америку и сюрреализм находится там на пике популярности. Шли годы, Дали осел в Соединенных Штатах, его лицо то и дело появлялось на обложке журнала «Тайм». Из Нью-Йорка его слава разошлась по всему свету, он приобрел всемирную известность. Что же касается сюрреалистов, то их движение постепенно исчезло из поля зрения публики, вытесняемое другими, более модными направлениями в искусстве. В 1939 году Бретон, раздосадованный тем, что Дали удалось ускользнуть из-под его контроля, все-таки заочно исключил испанца из своего объединения. Правда, к тому времени это уже не имело никакого смысла: термин «сюрреализм» теперь прочно был связан в сознании людей с именем Дали, а его творчество продолжало и продолжает волновать людей и после того, как само движение сюрреализма умерло.

В своих революционных и миссионерских путешествиях Хасан [вождь исмаилитов Низари] постоянно искал неприступную крепость, откуда он мог бы распространять свое влияние на всю сельджукскую империю. Около 1088 года он в конце концов остановил свой выбор на крепости Аламут, построенной на узком выступе высокой скалы в самом сердце Эльбурцких гор, в районе, известном как Рудбар. Оплот высился над закрытой плодородной долиной тридцати миль шириной и в три мили длиной, расположенной в шести тысячах

футов над уровнем моря. В долине располагались многочисленные деревушки, жители которых, по крайней мере частично, должны были бы проникнуться сочувствием к аскетическому благочестию Хасана. Попасть в крепость можно было лишь с огромным трудом через узкое ущелье реки Аламут... Хасан употребил все свое стратегическое искусство, для того чтобы завладеть крепостью, принадлежавшей шииту по имени Махди, который получил ее в дар от сельджукского султана Малик-шаха. Сначала Хасан отправил своего преданного соратника Хусейна и с ним двух других, чтобы они привлекли на свою сторону деревенских жителей из долины. Затем были приложены усилия, чтобы тайно обратить в исмаилизм обитателей и воинов Аламута. Наконец, в сентябре 1090 года сам Хасан тайком проник в крепость. Когда Махди осознал, что Хасан незаметно захватил его крепость, он, не поднимая шума, убрался из Аламута.

ДЖЕЙМС ВАССЕРМАН  
«ТАМПЛИЕРЫ И АССАССИНЫ»,  
2001

## ТОЛКОВАНИЕ

Сальвадор Дали был человеком с огромными амбициями. Хотя выглядел он донельзя эксцентричным и казался окружающим чудачком, если не сказать больше, однако из его дневников можно видеть, насколько четко он видел цель и как точно, стратегически просчитывал свое продвижение к ней. Еще в самой юности, изнывая в тихой Испании, он понял, насколько важно для него покорить артистический мир Парижа, этого вселенского центра современного искусства. Только таким образом, представлялось ему, можно подняться к вершинам славы. Для того же, чтобы оказаться в Париже замеченным, необходимо примкнуть к одному из объединений или движений — таким образом он разом определил бы свой статус как авангардиста и получил бы к тому же бесплатную рекламу. Учитывая своеобразие его произведений и изобретенный им параноидально-критический метод, сюрреализм был для Дали самым логичным, а по сути, единственно возможным выбором. Конечно, помогло и то, что добрый друг Дали, Бунюэль, уже входил в состав объединения, а его возлюбленная, Гала, была замужем за поэтом Полем Элюаром, одним из идейных основателей и апологетов сюрреализма. С их помощью и при содействии еще нескольких человек (которых Дали называл глашатаями или проводниками) он добился того, чтобы его имя стало широко известно в Париже и наконец достигло ушей Бретона. На самом деле Дали с презрением относился к любым объединениям и организованным группам,

а сам Бретон ему активно не нравился, но и группа, и руководитель должны были сослужить ему службу. Подобравшись к нему с помощью друзей и исподволь внушив мысль, что он, Сальвадор Дали, — истинный сюрреалист, он хитро и умело добился того, что Бретон предложил ему вступить в группу.

Теперь, став законным членом объединения сюрреалистов и официально утвердившись в правах, Дали мог двигаться дальше к достижению своих целей, разворачивать тайную войну. Поначалу он притворялся лояльным участником движения и воспользовался этим, чтобы завоевать Париж. Сюрреалисты были искренне благодарны ему за новую жизнь, которую он вдохнул в выдыхающееся движение, но в действительности он просто пользовался их именем и известностью для саморекламы. Достигнув популярности, которой теперь уже ничто не могло повредить, он начал подрывную работу, разрушая группу изнутри. Чем слабее будут сюрреалисты, тем проще ему будет захватить власть. Дали намеренно обращается к образам Гитлера и Ленина, прекрасно зная, что у многих членов объединения это вызовет негативную реакцию. Спектакль, сыгранный Дали на том памятном собрании, сам по себе был шедевром сюрреалистического искусства, но, помимо этого, еще и стратегическим ударом по единству группы. Дали удалось не только выставить Бретона в неприглядном свете, продемонстрировав членам группы его диктаторские замашки, но и вызвать серьезные разногласия и конфликт среди участников движения. Добившись того, что объединение сюрреалистов оказалось на грани раскола, он убегает в Нью-Йорк и там завершает свою кампанию. Беззастенчиво присвоив притягательное, обольстительное название «сюрреалист», он вошел в историю как самый знаменитый представитель и чуть ли не основатель этого направления, отеснив на задний план самого Бретона.

Трудно в одиночку прокладывать себе дорогу в этом мире. Связи способны облегчить эту нелегкую задачу, но, если вы только начинаете, почти невозможно обратить на себя внимание именно тех людей, чья поддержка могла бы реально помочь, — им это попросту неинтересно. Нередко самое разумное в этом случае — войти в какое-то объединение, группу, наиболее близкую вам по духу, или такую, которая со временем могла бы помочь вашему продвижению. Вместо того чтобы стараться завоевать эту группу извне, можно попытаться внедриться в нее. Став своим человеком, вы получите доступ к ценной информации,

познакомьтесь с ее членами, узнаете их слабости, разберетесь в их притворстве — это можно будет использовать в случае необходимости для подрывной войны. Изнутри можно дезорганизовывать, разделять и властвовать.

Помните: ваше преимущество в подобной ситуации заключается в том, что в отличие от прочих членов группы вы не имеете здесь сентиментальных привязанностей — вы преданы лишь себе самому. Это даст вам свободу, необходимую для хитроумных, разрушительных маневров, которые позволят двигаться вперед за счет других.

*Если вы решились развязать войну, дабы достичь полного триумфа своей индивидуальности, прежде всего неумолимо и безжалостно уничтожьте тех, кто с вами особенно схож.*

Сальвадор Дали (1904–1989)

#### Ключи к военным действиям

Самым распространенным способом обороны на войнах старого типа были крепости и обнесенные стеной города, и столетиями полководцы изобретали все новые и новые способы, позволяющие брать такие преграды. Крепости задумывали и возводили неприступными, их взятие требовало огромных усилий, так что по возможности вражеские армии обходили их. Традиционно крепости штурмовали, карабкаясь на стены по лестницам или проламывая эти стены особыми орудиями. Часто бывало, что крепость подвергали осаде, окружая ее и таким образом оставляя без съестных припасов и воды, не давая подойти подкреплению, а защитникам крепости покинуть ее. Обитатели крепости страдали от голода и жажды, слабели, им уже было не под силу защищать стены, так что враги пробивали их и входили в осажденный город, не встречая сопротивления. Подобные осады длились подолгу и влекли за собой множество жертв.

Шли века, и мудрые стратеги изобрели другой способ взятия крепостных стен. Эта стратегия базировалась на простом рассуждении: внешняя мощь крепости — не более чем иллюзия, ведь за неприступными стенами люди, запертые в ловушке, испуганные, подчас потерявшие надежду. Командиры уже ничего не могут предпринять, ничем не могут помочь, им остается лишь одно — уповать на прочность стен. Устраивать осаду под этими стенами, тратить время и ресурсы означает неверно принимать видимость силы за реальную силу. Если же на самом деле толстые стены скрывают

слабость и немощь, таящуюся под скорлупой, то лучшая стратегия — обойти их и нацелить удар внутрь. Это можно сделать буквально, сделав подкопы под стены и расшатав их, — традиционная военная стратегия. Более эффективный, окольный путь — проникнуть в тыл, заслат лазутчиков в крепость или поискать недовольных среди ее обитателей. Открыв такой вот внутренний фронт, найдя тех, кто будет вести для вас подрывную работу в крепости, распространяя панические слухи, сея недовольство, а потом и сдаст вам крепость, вы сэкономите много времени и сил, избежав осады.

В конце 1968 года северовьетнамцы провели знаменитую операцию «Тет» против армий США и Южного Вьетнама. Одной из целей была древняя столица Хюэ, город, имеющий для вьетнамцев громадное религиозное значение. В центре Хюэ находится цитадель — практически недоступная крепость, на территории которой расположился императорский дворец, душа и сердце Хюэ. Гарантией безопасности служили высокие стены невероятной толщины, со всех сторон окруженные водой. В 1968 году цитадель охраняли американские солдаты и их союзники. Несмотря на это, северовьетнамцам удалось захватить крепость, причем без особого труда. Они удерживали ее на протяжении нескольких недель, а затем исчезли из Хюэ, как по волшебству, после массовой американской контратаки. В сущности, цитадель не имела особого значения в качестве стратегического объекта, зато огромный символический смысл заключался в том, чтобы суметь отбить ее у неприятеля, показав всему миру, что непобедимость американцев — не более чем миф.

Захват цитадели — этот выдающийся подвиг северовьетнамцев — был осуществлен по следующему сценарию. За несколько месяцев до праздника Тет вьетконговцы начали проникать в город. Они находили и организовывали вокруг себя сочувствующих из числа жителей Хюэ, в частности тех, кто работал в крепости. От них был получен подробнейший план цитадели, который позволил втайне построить несколько искусных подкопов под толстые стены. Им удалось также разместить запас оружия в ключевых пунктах. Во время праздника Тет в город проникло еще больше людей, одетых как местные крестьяне. Сообщники, находившиеся внутри цитадели, помогли им пройти сторожевые посты и открыли ворота. Они смешались с местными жителями, так что невозможно было отличить, где друг, где враг. Кроме того, заранее разведав и изучив расположение

командных постов внутри цитадели, северовьетнамцы сумели мгновенно вывести их из строя, лишив защитников крепости возможности поддерживать между собой связь. Это вызвало переполох, породило смятение, что и привело к провалу обороны.

#### АТАКОВАТЬ ИЛИ ВМЕШИВАТЬСЯ

Мы часто совершаем ошибку, активно противодействуя какой-либо тенденции, партии или времени, потому что нам удастся увидеть только их наружную сторону, их расплывчатость или «недостаток добродетелей», обязательно им присущий, — возможно, потому, что мы и сами в определенной степени в них участвовали. Тогда мы поворачиваемся к ним спиной и устремляемся в противоположном направлении; а ведь лучше искать в них лучшее, постараться увидеть их хорошие и сильные стороны и развивать это в самих себе. Нужно учесть, однако, что для этого требуются более внимательный взгляд и более сильная воля, чем для того, чтобы замечать несовершенства и их отрицать.

Фридрих Ницше  
«ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ, СЛИШКОМ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ», 1878

Стратегия, к которой прибегли северовьетнамцы, называется «цветок лотоса». Она уходит корнями в глубь азиатской военной традиции и применяется далеко за пределами военных действий. Вместо того чтобы обращать внимание на устрашающую видимость грозного неприятеля, сосредотачиваясь на захвате оборонительных позиций на периферии и прорываясь через них (традиционный западный подход), эта стратегия нацелена сразу и преимущественно в центр — образно выражаясь, на нежные и беззащитные внутренние части цветка. Цель — любыми средствами проникнуть в центральную часть и атаковать прежде всего уже там, дабы вызвать смятение и посеять панику. Вместо того чтобы прорывать оборону, они просачиваются, проникают сквозь нее. Это касается и умов вражеских солдат — проникнуть в их мысли, посеять смуту, расшатать их уверенность и рассудительность, ослабить изнутри. Подобно тому как распускается цветок лотоса, все события начинают разворачиваться из центра.

Главное в данном случае то, что расшатать что-либо — стену, группу, умонастроение — проще всего изнутри. Начав загнивать или разваливаться изнутри, вся структура вскоре рушится под собственным весом — куда более эффективный способ, чем карабкаться по стенам или пытаться пробить их снаружи. Нападая на какую-либо группу или коллектив,

последователь «стратегии лотоса» прежде всего думает о том, чтобы открыть внутренний фронт. Сообщники в тылу противника поставляют ценную информацию, помогая узнать все о его слабостях и уязвимых местах. Тихо и бесшумно они организуют саботаж, предпринимают действия, ведущие к раздорам, разладу и развалу. Эта стратегия может настолько ослабить неприятеля, что справиться с ним можно одним ударом; а порой не требуется даже и этого — происходит самоуничтожение противника.

Вариант «стратегии лотоса» — вступив в дружественные отношения с неприятелями, проникнуть в их мысли и сердца. Таким образом можно узнать все о намерениях, нуждах и слабостях друзей-соперников и без труда проникнуть в нежное нутро, которое они так тщательно укрывают. С другом они забудут об осторожности. И даже позднее, когда тот, кого они считали верным другом, уже приступит к осуществлению своих подлых предательских намерений, они не сразу смогут поверить в это. Отзвуки былой дружбы еще позволят лазутчику и впредь манипулировать ими, играя на их чувствах. Чтобы скорее добиться эффекта и вызвать к себе доверие, годится демонстрация щедрости или великодушия, которые всегда заставляют людей забыть о недоверчивости, — стратегия троянского коня. (Десять долгих лет греки осаждали стены неприступной Трои и, только прибегнув к хитрости, добились своего в считанные часы: внутри деревянного коня, который они подарили троянцам, спрятались несколько человек. Так они сумели проникнуть в город и открыть ворота изнутри.)

«Стратегия лотоса» имеет очень широкое применение. Столкнувшись с какой-то сложной проблемой или непреодолимым препятствием, не торопитесь пасовать. Подумайте о том, как подобраться к мягкой сердцевине, к центру, из которого произрастает проблема. Может быть, дело в некоем конкретном человеке; может быть, всему виной вы же сами и ваши избитые, тривиальные идеи; возможно, причина — плохо и нефункционально организованный коллектив. Поняв, что находится в сердцевине, вы приобретаете власть воздействовать на проблему изнутри, изменять положение дел. Прежде всего подумайте о том, как вам добраться до центра — неважно, мысленно или на деле, — не пытайтесь атаковать снаружи или карабкаться на крепостные стены.

На стороне заговорщика — страх, подозрение, боязнь расплаты; на стороне государя — величие власти, друзья и вся мощь

государства; так что если к этому присоединяется народное благоволение, то едва ли кто-нибудь осмелится составить заговор. Ибо заговорщику есть чего опасаться, и прежде всего совершения злого дела, но в этом случае, когда против него народ, ему есть чего опасаться и после, ибо ему не у кого будет искать убежища.

Никколо Макиавелли  
«Государь», 1513.  
Пер. Г. Муравьевой

Если там, внутри, есть кто-то, от кого вам желательно было бы избавиться или кому нужно помешать, самое естественное — обсудить это с другими членами вашей группы, которые ощущают то же. Можно сказать, что большинство заговоров имеют своей целью некие действия, направленные обыкновенно на свержение лидера и захват власти. Ставки при этом бывают высоки, именно потому заговоры — дело весьма сложное, сопряженное со значительным риском. Почти у любого заговора можно найти слабое место, причем, как правило, все упирается в несовершенство человеческой натуры: чем большее число заговорщиков вовлечено в дело, тем выше вероятность, что все раскроется, что кто-то, намеренно или случайно, выдаст остальных. Как сказал Бенджамин Франклин, три человека могут хранить тайну, если двое из них мертвы. Как бы вы ни полагались на своих сообщников, как бы ни были уверены в их преданности, все же чужая душа потемки — они могут сомневаться, колебаться, общаться с кем-то и подвергнуться чужому влиянию.

Можно принять некоторые меры предосторожности. Старайтесь посвящать в тайну заговора как можно меньшее число людей; чем меньше они знают, тем меньше могут разболтать — умышленно или по неосторожности. План заговора храните в тайне по возможности дольше, открыв его сообщникам с самый последний момент, когда у них уже не будет возможности отступить. Затем, после того как ваш план станет известен сообщникам, следуйте ему неукоснительно. Ничто так не обескураживает и не заставляет терзаться сомнениями, как изменения, вносимые в последнюю минуту. Даже имея все гарантии, не забывайте все же, что в большинстве случаев заговоры терпят неудачи, поэтому постарайтесь предусмотреть всевозможные непредвиденные ситуации и обдумать способы выхода из них. Не забывайте и о том, что последствия удачного заговора могут оказаться неожиданными. Даже успешное покушение на Юлия Цезаря привело не к реставрации Римской республики, на которую рассчитывали заговорщики, а к установлению



антидемократического режима императора Августа. Если число участников заговора будет слишком мало, вы рискуете утратить контроль над последствиями своего заговора; слишком велико — и заговор будет раскрыт раньше, чем ваши усилия успеют принести плоды.

Разрушая какую бы то ни было структуру изнутри, вы должны сохранять спокойствие и не поддаваться соблазну совершить некий театральный, эффектный поступок, предпринять широкомасштабные действия. Как показывает пример Канариса, вставляя палки в колеса, устраивая мелкие неполадки в системе, можно нанести ничуть не меньший урон, к тому же во многих случаях это куда менее опасно, так как выследить вас будет достаточно сложно. Рассматривайте возможность удержать соперников от агрессивных действий либо разрушить их планы как настоящую боевую победу, пусть даже тайный триумф ваш никому не видим. Несколько таких побед — и ваш враг падет.

Наконец не забудьте, что важнейшую роль в любой войне играет боевой дух, так что всегда имеет смысл деморализовать войска противника. Китайцы называли это «убрать горящие дрова из-под котла». Вы можете попытаться сделать это, атакуя снаружи, средствами пропаганды. Правда, нередко это приводит к обратному результату, лишь усиливая сплоченность неприятельских солдат и гражданского населения перед лицом чужеземных захватчиков, посягающих на их независимость. Намного эффективнее другой путь — обнаружить сочувствующих в их рядах, тех, кто мог бы сеять среди них недовольство. Оно будет распространяться, подобно заразе. Солдаты видят, что те, кто сражается на их же стороне, бок о бок с ними, сомневаются в справедливости дела, за которое они бьются, — и вот они деморализованны, растерянны, в них зреет недовольство. Если их вожди слишком остро реагируют на это, наказывая нытиков и сомневающихся, это вам только на руку: они выставляют себя несправедливыми и деспотичными. Если же они закрывают глаза на проблему, не предпринимая ничего, то упадочнические настроения среди рядовых будут распространяться и дальше. Ну а если они начнут подозревать всех и каждого, видя врагов повсюду, эта мания преследования затуманит им глаза, помешает мыслить стратегически.

Действуя исподтишка, зароните сомнения, заставьте противника заколебаться — часто этого оказывается достаточно, чтобы получить преимущество, необходимое для победы.

ОБРАЗ: Термит.

*Незаметно, откуда-то изнутри проникнув в дом, термиты  
бесшумно уничтожают древесину, целые армии насекомых  
вгрызаются в балки и перекрытия. Их действия незаметны —  
чего нельзя сказать о результате.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Самое худшее — осаждать крепости... Полководец, не будучи в состоянии преодолеть свое нетерпение, посылает своих солдат на приступ, словно муравьев; при этом одна треть офицеров и солдат оказываются убитыми, а крепость остается не взятой... Поэтому тот, кто умеет вести войну, покоряет чужую армию, не сражаясь; берет чужие крепости, не осаждая.

*Сунь-цзы (IV в. до н. э.)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

На вашей же стороне, в вашей собственной группе всегда могут оказаться недовольные — люди, готовые повернуть свое оружие против вас и вести подрывные действия изнутри. Самая ужасная ошибка — поддаться мании преследования, подозревая всех и каждого в возможной измене, стараясь отследить каждый их шаг. Единственное, чем вы сможете уберечь себя от опасности заговоров и саботажа, — это создать для своих солдат наилучшие условия. Тогда люди будут вам верны и сплотятся ради общего дела, тогда они сами будут поддерживать дисциплину и сдадут любого нытика или саботажника, который попытается подорвать ситуацию. Лишь в ослабленном, нездоровом организме могут удержаться и начать свою разрушительную работу раковые клетки.

## **Властвуй, внешне покоряясь: стратегия пассивной агрессии**

Любая попытка подчинить людей своей воле — это форма агрессии. А в обществе, где превыше всего ставятся бескровные, мирные формы разрешения конфликтов, агрессия тем эффективнее, чем лучше ее удастся замаскировать: агрессия, скрытая под маской уступчивости, даже любви. Чтобы следовать стратегии пассивной агрессии, вы должны научиться внешне ладить с людьми, уступать, не оказывать сопротивления. Но на самом деле именно вы должны владеть ситуацией. Вы не настойчивы, даже слегка беспомощны, но в действительности все вращается вокруг вас. Кто-то может догадаться о ваших намерениях и прийти в неистовство по этому поводу. Не беспокойтесь — просто убедитесь, что ваши агрессивные планы достаточно хорошо замаскированы, чтобы можно было все отрицать. Ведите себя правильно, и окружающие устыдятся своих подозрений. Пассивная агрессия — стратегия весьма популярная; вам предстоит научиться и тому, как самому ежедневно защищаться от несметных полчищ пассивно-агрессивных воинов, стремящихся напасть на вас и разгромить.

## ВИНА КАК ОРУЖИЕ

В декабре 1929 года представители английских властей в Индии чувствовали себя довольно нервно. Индийский национальный конгресс — крупнейшее освободительное движение в стране — прервал переговоры, отказавшись обсуждать предложения, согласно которым Британия должна была постепенно вернуть Индии автономное правление. Конгресс вместо этого требовал теперь немедленного предоставления стране полной независимости. Возглавить кампанию гражданского неповиновения попросили Махатму Ганди, который когда-то изучал право в Лондоне, а в 1906 году, служа адвокатом в Африке, изобрел особую форму протеста — пассивное сопротивление. В Индии начала 1920-х годов он возглавлял кампании гражданского неповиновения против британцев и добился на этом поприще немалых успехов. Его посадили в тюрьму, но после этого он стал самым почитаемым и авторитетным человеком в стране. Для англичан иметь дело с Ганди было нелегко — этот хрупкий человек только казался слабым, на деле же был бескомпромиссным и непреклонным борцом.

Несмотря на то что Ганди исповедовал принцип непротивления и неукоснительно этого принципа придерживался, высшим английским чиновникам в Индии было неспокойно: экономика Великобритании переживала отнюдь не лучшие времена. Они подозревали, что он может организовать бойкот британских товаров, не говоря уж о массовых демонстрациях, уличных беспорядках в индийских городах — сущем кошмаре для властей.

За действия английских властей в Индии отвечал индийский вице-король, лорд Эдвард Ирвин. Входила в его обязанности и разработка стратегии подавления освободительных движений. Надо сказать, что сам Ирвин восхищался Махатмой Ганди как личностью. Однако в этом случае принял решение действовать против него решительно и жестко — нельзя было позволить ситуации выйти из-под контроля. Он с тревогой ждал, что же предпримет Ганди. Шли недели, и вот наконец 2 марта Ирвин получил от Ганди письмо — тронувшее его своей честностью и искренностью — с описанием деталей кампании гражданского неповиновения, которую он, Ганди, был намерен организовать. Предполагалось, что это будет протест против налогов на соль. Британцам принадлежала монополия на производство соли в Индии, и они эту монополию удерживали, хотя кто

угодно мог свободно добывать этот продукт на побережье. Мало того, производство соли облагалось довольно высоким налогом. Непосильное налоговое бремя ложилось на плечи беднейших индийцев, для которых продажа соли была единственным средством к существованию. Ганди планировал пройти с маршем протеста от ашрама вблизи Ахмадабада до прибрежного городка Данди, где намеревался собирать соль, вынесенную на берег волнами, и призвать индийцев повсюду следовать его примеру. Все это можно предотвратить, обращался Ганди к вице-королю, если тот немедленно отдаст приказ о ликвидации солевого налога.

Ганди и его соратники постоянно сокрушались о том, что их народ не в состоянии оказать несправедливости и тирании организованного, эффективного, связанного с насилием сопротивления. С ними неоднократно соглашались всевозможные лидеры и руководители Индии, которые постоянно заявляли, что Индия не способна на физическое сопротивление своим врагам. Тому приводили немало объяснений, называли самые разные причины — слабость, отсутствие оружия, то, что необходимость подчиняться в индусов буквально вколотили, — остальные аргументы были сродни этим... Пытаясь представить себе, какие же меры он все же мог бы предпринять против британских колонизаторов, мы приходим к необходимости задуматься о других критериях, упомянутых прежде: о том, что вид избранных средств и способ их применения в значительной степени зависят от характера врага и характера его сопротивления. Ганди не только сумел сделать пассивное сопротивление возможным и весьма эффективным, он практически его создал. Его врагом была британская администрация с характерной для нее тягой к старой, аристократической либеральной традиции. Традиция эта провозглашала дарование немалой свободы своим колониям, однако действовала по принципу подавления, использования, соблазна или уничтожения, будь то с помощью лести или коррупции, лидеров освободительного движения, возникающего в этих колониях. Такой тип оппозиции неизбежно должен был капитулировать перед тактикой пассивного сопротивления.

Сол Д. Алински  
«Правила для радикалов»,  
1971

Прочтя письмо, Ирвин испытал облегчение. Он представил себе, как шестидесятилетний Ганди, миниатюрный и хрупкий, опираясь на бамбуковую палочку, выводит своих сторонников из ашрама. Их, наверное, будет человек восемьдесят, а то и меньше, и путь предстоит

немалый — от моря, где они планируют выпаривать соль на берегу, их отделяют более двухсот миль. По сравнению с тем, чего ожидали и чего опасались англичане, этот протест казался смехотворно, абсурдно слабым. О чем думает Ганди? Он явно утратил связь с реальностью! Даже некоторые из членов Индийского национального конгресса были глубоко разочарованы планом Ганди, тем, как именно он решил выразить протест. Как бы то ни было, Ирвин понял, что ему нужно менять стратегию. Подавлять марш, применять насилие по отношению к этому блаженному старику и его последователям, среди которых к тому же немало женщин? Это попросту не дало бы результатов. Это выглядело бы слишком дурно. Уж лучше оставить их в покое; мало-помалу они устанут, выдохнутся, и все уляжется само собой. В конце концов, возможно, неудачный поход дискредитирует Ганди в глазах индийцев, подорвет его непререкаемый авторитет. Освободительное движение расколется или, по крайней мере, ослабеет, что позволит Англии со временем вновь укрепить свои позиции.

По мере того как Ирвин наблюдал за подготовкой марша Махатмы Ганди, он все больше укреплялся в правильности своего решения. Поход приобретал очертания почти религиозного обряда, заставляя вспомнить Будду и его священное путешествие в поисках божественной мудрости или описанный в «Рамаяне» уход Рамы. Слова Ганди звучали поистине апокалиптически, их пафос нарастал: «Мы начинаем войну не на жизнь, а на смерть, это священная война». Казалось, эти речи находили отклик у бедняков и нищих, и те начали стекаться к ашраму Ганди, желая услышать его. Он тем временем связался с несколькими кинокомпаниями, предлагая им запечатлеть на пленку предстоящий марш, словно какое-то важное историческое событие. Ирвин сам был верующим и рассматривал себя в первую очередь как представителя богобоязненной, цивилизованной нации. Он только утвердился в своем решении позволить Ганди беспрепятственно вести к морю свою процессию, понимая, что это поможет укрепить репутацию Англии.

Ганди и его сторонники вышли из ашрама 12 марта 1930 года. Проходя от деревни к деревне, небольшая группка постепенно росла. С каждым днем Ганди держался все более решительно. Он призвал студентов по всей Индии бросить занятия и присоединиться к маршу протеста. На призыв откликнулись тысячи. Вдоль дороги собирались толпы желающих увидеть, как он идет. Его речи и воззвания становились все более пылкими и пламенными. Казалось, Ганди испытывает терпение англичан, провоцирует

их на решение его арестовать. К Данди они подошли 5 апреля, там был проведен обряд очищения, а затем участники похода стали выпаривать соль на берегу. Мгновенно по всей Индии разнеслась новость: Ганди нарушил закон о соли.

Невозможно выиграть в состязании с беззащитным соперником, потому что если и выиграешь, то ничего этим не достигнешь. Каждый удар, который вы наносите, остается без ответа, так что вы ничего не ощущаете, кроме чувства вины за то, что ударили, хотя одновременно поднимается тревожное сомнение в том, не кроется ли за этой беззащитностью холодный расчет.

Джей Хейли  
«СТРАТЕГИИ ПСИХОТЕРАПИИ», 1963

Ирвин следил за событиями с нарастающей тревогой. Только сейчас он отчетливо понял, что Ганди ловко его провел: вице-король мог бы предпринять меры, чтобы не допустить этого похода к морю, решительно запретить его, а вместо этого позволил Ганди действовать и теперь в бессилии наблюдал, как демонстрация протеста набирает силу. Религиозная подоплека происходящего, которая показалась англичанину совершенно безвредной, зажгла массы; с помощью соли — казалось бы, мелкого, частного вопроса — Ганди как-то удалось вызвать всеобщее недовольство политикой англичан в Индии. Он виртуозно подобрал тему, которую англичане не распознали вовремя как опасную, но которая вызвала живейший отклик среди местного населения. Все последующие события можно было бы предотвратить, сориентируйся Ирвин сразу по получении письма, прикажи он тогда задержать Ганди. Теперь было слишком поздно: этот арест только подлил бы масла в огонь. С другой стороны, невозможно было сидеть сложа руки — это означало бы расписаться в собственной слабости и отдать инициативу. Тем временем по всем городам и деревням Индии прокатилась волна мирных демонстраций — любые попытки англичан ответить на них насилием лишь вызвали бы еще большее сочувствие к демонстрантам. Положение Ирвина было поистине безвыходным: казалось, что бы он ни сделал, как бы ни поступил, будет только хуже. Он нервничал и мучился, созывал бесконечные совещания — и ничего не предпринимал.

Шли дни, дело приобретало все более широкий резонанс. Тысячи индийцев направлялись на морские побережья Индии, чтобы выпаривать соль по примеру Ганди. В крупных городах проходили массовые

демонстрации, на которых эту нелегально добытую соль раздавали и продавали по символической цене. Одна форма мирного протеста сменяла другую — так, например, Конгресс призвал бойкотировать британские товары. В конце концов англичане по приказу Ирвина начали применять силу при разгоне демонстраций. Махатма Ганди был арестован 4 мая 1930 года и препровожден в тюрьму, где провел девять месяцев без суда.

В ответ на арест Ганди недовольство и протест вспыхнули с новой силой. 21 мая две с половиной тысячи индийцев прошли маршем к государственной соляной фабрике Дхарасана, которую охраняли вооруженные отряды индийской полиции и британские служащие. Когда демонстранты приблизились, на них обрушились удары полицейских дубинок. Следуя примеру Ганди, проповедовавшего неппротивление, демонстранты не пытались обороняться, только закрывались и увертывались от града сыпавшихся на них ударов. Те, кто мог стоять на ногах, продолжали двигаться вперед, пока жестокому избиению не подверглись все участники марша. Эта отвратительная сцена не ускользнула от внимания журналистов — события на фабрике получили в прессе широкий резонанс. Сходные инциденты происходили почти одновременно по всей Индии, так что от сентиментальных чувств, которые некоторые индийцы еще продолжали питать к Англии, не осталось и следа.

Волнения приняли массовый характер, и Ирвину пришлось начать переговоры с Ганди и пойти на многочисленные уступки — беспрецедентный случай для вице-короля, представителя Британской империи. Несмотря на то что английское господство в Индии продолжалось еще многие годы, Соляной поход Махатмы Ганди ознаменовал начало конца, а в 1947 году англичане оставили Индию без борьбы, предоставив ей долгожданную независимость.

О Хуанди, легендарном Желтом императоре, предполагаемом основателе династии Чжоу, настоящим историческом идеале гармонии и цивилизованности, говорили, что он извлекал гармонию из хаоса, приручал варваров и диких зверей, расчищал леса и болота и изобрел «пять гармоничных звуков» благодаря своей непревзойденной добродетели, а не великим воинским подвигам. Он приспособлялся и действовал в соответствии с «естественными условиями» и Волей небес. Конфуцианство с тех пор отвергает идею военного решения человеческих проблем. Самым выдающимся последователем Хуанди, говорят нам, был Яо, человек, который отличался природным благочестием, обходительностью и умом. На его правление пришлось большое



наводнение — универсальный мифологический символ распада, — когда всей земле угрожало полное затопление. Так он понял, что должен при жизни назначить себе преемника и не допустить, чтобы власть унаследовал его родной сын. Яо избрал наиболее достойного из своих приближенных, почтенного Шуня, который еще раньше в различных испытаниях доказал, что способен своей добродетелью приводить к согласию людей и их дела... Шунь, в свою очередь, избрал Юя Мудрого, для того чтобы тот нашел способ справиться с наводнением. Поскольку Юй не пил вина, всегда вел себя достойно и не поступал противно природе, ему открылся Путь небес (Тянь Дао). Благодаря этому он сумел обуздать речные воды — он не стал противостоять им, строя дамбу, а уступил им, прорыв широкий канал, по которому они могли бежать. Так что, гласит эта история, если бы не Юй, ставший преемником мудрости Конфуция и Лао-цзы, вместе взятых, если бы не этот последователь дао, мы все были бы рыбами.

Джеймс А. Эйхоу  
Религиозная мифология  
и искусство войны», 1981

## Толкование

Ганди был удивительно мудрым и хитрым стратегом, а его внешний облик постоянно вводил в заблуждение противников, заставляя недооценивать его возможности. Залог любой успешной стратегии в том, чтобы хорошо понимать и неприятеля, и себя самого, и Ганди, получивший образование в Лондоне, превосходно понимал англичан. Он видел, что это люди в высшей степени либеральные, которые воспринимают себя как блюстителей традиции политической свободы и порядочности. Такое представление о самих себе — которому не были помехой многочисленные противоречия, например, их образ жизни в колониях и отношение, подчас отвратительное, к местному населению — глубоко укоренилось в сознании британцев и имело для них первостепенное значение. С другой стороны, индийцы на протяжении многих лет подвергались унижениям со стороны английских поработителей. Огромный этот народ в массе своей был не вооружен и не способен на мятеж или партизанскую войну. Если бы индийцы попытались взбунтоваться, как это происходило в других колониях, англичане мгновенно смяли бы их, представив дело таким образом, словно действовали вынужденно, из самообороны. При этом их собственный воображаемый образ цивилизованных, порядочных людей не понес бы никакого урона. Ганди предложил другой выход: неппротивление, ненасилие — его идеал и высоко ценимая им философия, традиция, в

которой издавна воспитывались индийцы. Благодаря непротивлению можно было великолепно сыграть на порядочности англичан, на том, что они питали отвращение к насилию и применяли силу лишь в случаях крайней необходимости. Нападение на людей, которые вели себя совершенно мирно и не оказывали сопротивления, шло вразрез с представлениями англичан о собственной нравственной безупречности. Смутив англичан, заставив их почувствовать вину, удалось бы парализовать их действия и перехватить стратегическую инициативу.

Соляной поход, пожалуй, можно считать квинтэссенцией, ярчайшим проявлением стратегического таланта Махатмы Ганди. Во-первых, он намеренно избрал тему для протеста, которая должна была показаться британцам незначительной, даже курьезной. Ответив насилием на этот поход за соль, англичане могли выставить себя в смешном свете. Написав обезоруживающее своей прямоотой письмо к Ирвину и отождествив себя с этим банальным на первый взгляд мероприятием, Ганди обеспечил себе определенные гарантии. Теперь он мог готовить поход, не боясь возможных репрессий. Он воспользовался этой возможностью и постарался так представить предстоящий поход в глазах индийцев, чтобы привлечь к нему всеобщее внимание. Религиозные символы, которыми были насыщены его воззвания, имели еще одно назначение: они призваны были еще ослабить англичан, усилив их нерешительность. Будучи людьми довольно религиозными, они не могли выступить против духовного лидера. Наконец, Ганди, словно умелый режиссер-постановщик, позаботился о том, чтобы Соляной поход выглядел достаточно зрелищно и драматично и привлек прессу для освещения этого события.

Когда марш начал набирать обороты, остановить его было уже невозможно. Из брошенной Ганди искры загорелось пламя, в борьбу включились народные массы по всей стране. Любое решение Ирвина в этой ситуации оборачивалось для него проигрышем. Соляной поход не просто послужил образцом для будущих акций протеста — было совершенно ясно, что он стал поворотным пунктом в борьбе Индии за национальное освобождение и независимость.

В наши дни нас окружает множество людей с такими же противоречивыми представлениями о власти и праве, какие были у англичан. Чтобы выжить и добиться успеха, им нужна власть, но в то же время им необходимо верить в собственную добродетель. Такие люди без колебаний нападут на противника, если только тот выглядит хоть немного

агрессивным или ведет себя недостойно. Если же при этом противник окажется слабее их, тем хуже для него — удар будет тяжеловесным, всю свою силу они вложат в него. Верх стратегической мудрости в том, чтобы этого не допустить, а, сыграв на скрытом чувстве вины и либеральной раздвоенности, выглядеть добрым, хорошим, безобидным, даже безразличным. Это обезоружит противника и поможет вам сломить оборону. Решив бросить вызов и оказать сопротивление, делайте это благочестиво, справедливо, миролюбиво. Если, не справившись с собой, противник ответит применением силы, то он будет плохо выглядеть в глазах окружающих, как, впрочем, и в своих собственных. Заколебавшись же, он утратит преимущество, уступив вам инициативу и возможность влиять на ход войны в целом. Трудно, почти невозможно сражаться с людьми, которые поднимают вверх руки и не оказывают привычного агрессивного сопротивления. Это вызывает растерянность и подрывает боевой дух. Действуя таким образом, можно использовать чувство вины как особый род оружия. В дипломатичном современном мире ваше пассивное, мирное сопротивление парализует неприятеля.

*Я верил в политику петиций, депутатий и дружественных переговоров. Но все это пошло прахом. Я понимаю теперь, что свергнуть это правительство такими средствами невозможно. Моей религией стало подстрекательство. Наша война — это война без применения насилия.*

МАХАТМА ГАНДИ (1869–1948)

## ПАССИВНАЯ ВЛАСТЬ

В начале 1820 года в Испании разразилась революция, спустя несколько месяцев за ней последовала еще одна — в Неаполе, который в то время имел статус города-государства в составе Австрийской империи. Короли обеих стран были вынуждены смириться с принятием либеральных конституций, разработанных по образу и подобию Конституции революционной Франции. Они боялись, что их может ожидать та же участь, что и французского Людовика XVI, обезглавленного в 1793 году. Тем временем правители сильнейших европейских держав того времени — Англии, Австрии и Пруссии — содрогались при мысли, что мятежи могут докатиться до их границ. А ведь сравнительно недавно, после победы над

Наполеоном, положение, казалось, стабилизировалось. Они хотели уберечься от опасности, приостановить продвижение революций.

В разгар всеобщей тревоги русский император Александр I (1777–1825) неожиданно выступил с предложением. Его план показался многим лекарством даже более опасным, чем сама болезнь. Русская армия была самой большой и сильной в Европе; Александр предлагал послать свои войска в Испанию и Неаполь для подавления обоих мятежей. В обмен на эту услугу было выставлено условие: оба короля должны провести либеральные реформы в своих странах, предоставляющие населению больше свобод, дабы довольные жизнью граждане более не помышляли о бунтах.

Император видел в своем плане нечто большее, нежели практическую программу по спасению европейских монархий, — он был частью великого крестового похода, шагом к осуществлению мечты, которую Александр лелеял с первых дней своего царствования. Глубоко верующий человек, он хотел добиться, чтобы европейские монархии сами реформировали себя и создали нечто вроде христианского братства мудрых, справедливых правителей во главе с ним, православным царем. Хотя власть предрежащие и воспринимали Александра с его утопическими идеями как своего рода юродивого, однако многим либералам и даже революционерам в Европе он виделся другом и защитником — редкостный правитель, симпатизировавший их делу. Поговаривали о его контактах и даже общих делах с различными людьми либеральных взглядов.

Преданность солдат [Юлию Цезарю], подтвержденную многими свидетельствами, по-видимому, следует считать достоверной. Без нее он не сумел бы достичь того, чего достиг. Эпизод, о котором часто упоминают, когда ему удалось единственным словом подавить зарождающийся мятеж (в обращении к своим людям он называл их не товарищами по оружию, как обычно, а гражданами), позволяет нам понять его намного лучше, чем любые рассуждения. Момент был напряженный донельзя. Цезарь находился в Риме, после того как нанес поражение Помпею, и намеревался отплыть в Африку, чтобы схватиться там с мощной армией сената. В городе его окружали лишь враги и недоброжелатели. Он мог полагаться исключительно на свою армию, и тут лучшие, самые преданные ему легионы взбунтовались. Чуть не убив командиров, они самовольно отправились в Рим, громогласно заявляя, что более не желают служить Цезарю. Он послал за ними, распорядившись, чтобы те явились вооруженными, — указание совершенно в его духе. Рассказы о Цезаре всегда свидетельствуют о его полном безразличии к опасности. Выйдя прямо к легионерам,

он попросил объяснить, что у них случилось, и внимательно выслушал все жалобы: о том, каковы их заслуги, сколько тягот им пришлось перенести и каким скудным оказалось вознаграждение. В конце они заявили, что не хотят больше служить. Ответ Цезаря также был характерен для него — великодушная, очень краткая речь, которую мы приведем полностью: «Вы правы, граждане. Вы тяжело трудились — вы много страдали. Вы хотите отставки. Вы ее получите. Я отпускаю всех вас. Вы получите вознаграждение. Никто не сможет сказать обо мне, что я использовал вас, когда был в опасности, и оказался неблагодарным, когда опасность миновала». Вот и все, но этого было достаточно, чтобы легионеры, выслушав Цезаря, полностью подпали под его обаяние. Они кричали, что никогда его не оставят, просили простить, снова считать их своими солдатами. За словами стояла его личность, и, хотя воссоздать ее мы не можем, что-то удастся уловить даже из этих коротких, простых фраз: сила и достоинство, хладнокровно принимающие весть о том, что его бросают в тяжелейшую минуту; гордость, не позволяющая проронить ни мольбы, ни упрека; спокойное терпение человека, который знает людей и ничего от них не ждет.

Эдит Гамильтон  
«Римский путь», 1932

Александр настойчиво продолжал развивать свою идею: теперь он предлагал ведущим европейским державам провести конгресс для обсуждения будущего Испании, Неаполя и самой Европы. Английский министр иностранных дел, лорд Каслри, направлял царю письмо за письмом, пытаясь отговорить его от этой затеи. Ни в коем случае не нужно вмешиваться, когда другие страны выясняют отношения между собой, увещевал он; не нужно препятствовать Англии помогать дружественной и союзной Испании пресечь мятеж. Австрия готова оказать такую же помощь Неаполю. Другие министры и монархи писали Александру о том же, приводя сходные доводы. Они единым фронтом выступили против плана русского царя. Только один человек — министр иностранных дел Австрии князь Клеменс фон Меттерних — ответил Александру в другом ключе, и это было по меньшей мере удивительно.

Меттерних, вне всякого сомнения, был самым влиятельным и могущественным из европейских министров. Реалист до мозга костей, он всегда медлил, прежде чем решиться на какой-то смелый шаг или — тем более — вовлечь Австрию в какое бы то ни было предприятие. Он был консерватором и свято верил в неоспоримое преимущество стабильности. Если перемены и должны происходить, пусть происходят медленно и постепенно. Но Меттерних к тому же был для многих загадкой —

истинный царедворец, он мало говорил, не спорил и все же неизменно добивался своего. Сейчас он не только поддержал идею Александра о созыве конгресса, но и был, казалось, открыт для других идей русского царя. Может, за прошедшие годы с ним произошли душевные перемены и он с возрастом повзрел, склоняясь к более радикальным взглядам? В любом случае, он лично занялся организацией конгресса, назначив его на октябрь того же года и определив место проведения — австрийский городок Троппау (в наши дни г. Опава в Чехии).

Александр I был в восторге: имея Меттерниха в качестве союзника, он мог рассчитывать на осуществление своих предложений и еще на многое помимо того. Между тем, когда он прибыл в Троппау, обнаружилось, что представители других стран — участниц конгресса (так называемого конгресса Союза пяти в Троппау и Лайбахе) настроены отнюдь не на дружеский лад, они держались настороженно, чтобы не сказать больше. Французы и пруссаки были холодны; Каслри вообще отказался приехать. Чувствуя отчуждение и изоляцию, Александр вновь воспрянул духом, когда Меттерних предложил участникам конгресса провести частные встречи для обсуждения предложений царя. В течение нескольких дней они часами сидели, запершись в зале заседаний. Говорил в основном Александр, Меттерних слушал по обыкновению внимательно и сосредоточенно, соглашаясь, кивая. Царь, мысли которого были подчас расплывчаты, старался как можно четче обрисовать, каким видится ему положение в Европе, объяснить, как важно участникам конференции сплотиться, продемонстрировать свое внутреннее единение. Он не мог скрыть огорчения из-за того, что не может изложить суть вопроса достаточно выразительно и точно, вдохновить слушателей своими идеями.

В конце концов Меттерних признался царю, что и он также видит духовную опасность, грозящую Европе. Ужасные безбожные революции были настоящим бедствием. Если они поддадутся духу радикализма, пойдут хотя бы на малые уступки, дав хотя бы намек на возможность компромисса, то рано или поздно все будет разрушено этими поистине сатанинскими силами.

Пока шла конференция в Троппау, в одном из полков русской армии вспыхнул и был подавлен мятеж. Меттерних предупредил Александра, что это — первый симптом революционной заразы, проникающей и в саму Россию. Слава богу, царь, столп и средоточие духовной мощи, все прекрасно понимает и стремится не допустить этого. Александр должен

возглавить крестовый поход против революций. Именно поэтому Меттерних с таким воодушевлением воспринял мысли царя относительно Испании и Неаполя, и именно в таком ключе он их истолковал.

Энтузиазм Меттерниха окрылил русского императора: вместе они смогут выстоять против натиска вольнодумцев. Впрочем, как-то так получилось, что в итоге, завершая беседу, они не обсуждали план ввода русских войск в Испанию и Неаполь. Напротив, Александр пришел к заключению, что сейчас, пожалуй, не время тревожить правителей Испании и Австрии, давить на них с требованием изменять конституции и вводить реформы — это лишь ослабило бы их позиции. В данный момент им нужно собрать все силы, дабы противостоять развитию революций. Теперь Александр уже видел всю несвоевременность и незрелость некоторых своих либеральных идей и спешил поделиться с Меттернихом новыми соображениями. Конгресс закончился заявлением о великой общей цели держав — в основу его легли идеи русского императора — и соглашением, согласно которому австрийские, а не русские, войска помогут вернуть королю Неаполитанскому полноту власти, а затем покинут королевство, предоставив ему править самостоятельно.

После того как Александр вернулся в Россию, Меттерних писал к нему, выражая благодарность за мудрое решение. «Мы участвуем в битве против Сатаны, — с жаром отвечал ему царь. — В таком деле недостаточно быть дипломатами. Только те, кого Господь поставил править людьми, способны, если Он благословит, выиграть битву с дьявольской силой».

Действительно, царь был полон решимости продолжить дело; он вернулся к мысли направить свою армию в Испанию, чтобы покончить с революционной чумой. Меттерних отвечал, что пока в этом нет нужды — в настоящее время разрешением испанской проблемы уже занимается Англия, — но на конференции следующего года можно будет вернуться к обсуждению этого вопроса.

В начале 1821 года разразилась новая революция, на сей раз в Пьемонте, итальянском королевстве, входившем в состав Австрийской империи. Короля вынудили подписать отречение от престола. В этом случае Меттерних всей душой приветствовал ввод русских войск, и девяносто тысяч русских солдат присоединились в качестве резерва к австрийской армии, направлявшейся в Пьемонт. Русская армия в опасной близости от границ Пьемонта отрезвляюще подействовала не только на самих мятежников, но и на их сторонников по всей Италии — все эти смутьяны

до сих пор тешили себя иллюзией, что русский царь сочувствует их идеям и поддерживает их. Больше они так не думали.

Австрийская армия в считанные недели подавила революцию. В ответ на учтивую просьбу Меттерниха русские отвели войска. Царь был горд своим растущим влиянием в Европе. Он, однако, сам не заметил, как его первоначальные планы, планы крестового похода, были подменены на прямо противоположные: вместо того чтобы возглавить борьбу за прогресс и реформы, он стоял теперь на страже существующего порядка, показал себя не меньшим консерватором, чем сам Меттерних. Приближенные не могли понять, как это произошло.

Временами приходится иметь дело со скрытыми недругами, неуловимыми, которые прячутся по темным углам и из этих укромных мест воздействуют на людей, подчиняя своему влиянию. В подобные моменты необходимо внимательно проследить за ними до самых их тайных убежищ, чтобы определить, с кем и чем предстоит иметь дело... Самая анонимность подобных козней подразумевает, что борьба с ними дастся нелегко и потребует энергичных и упорных усилий, но стоит постараться и не опускать рук. Ведь стоит вытащить их на свет и обличить, как они теряют власть над людьми.

Гельмут Вильгельм,  
Рихард Вильгельм  
«Толкование Книги перемен»,  
1967

## ТОЛКОВАНИЕ

Князь Меттерних, возможно, был одним из тех людей, кто на протяжении всей человеческой истории наиболее удачно применял прием пассивной агрессии. Другие дипломаты подчас винили его в излишней осторожности, даже слабости, но в конце концов, как по волшебству, он всегда добивался желаемого результата. Залогом же его успехов было умение настолько скрывать свою агрессивность или враждебность, что они вовсе не были видны.

Меттерних всегда тщательно оценивал своего оппонента. В случае с императором Александром I он знал, что имеет дело с человеком пылким, идущим на поводу у своих чувств и подверженным резким перепадам настроения. Тем не менее царь, несмотря на свои высокоморальные христианские убеждения, тоже был по-своему агрессивным и честолюбивым: ему хотелось возглавить крестовый поход. В глазах



Меттерниха он представлял не меньшую опасность, чем Наполеон: такой человек, будучи уверен, что творит добро для всей Европы, мог пройти со своей армией из конца в конец континента, сея невероятный хаос.

Встать на пути могучей армии Александра было бы, как понимал Меттерних, равносильно самоубийству. Хитроумный дипломат знал: пытаться убедить царя в том, что он не прав, слишком опасно. Это могло вызвать у Александра чувство неуверенности и привести его к нежелательному крену влево и опасному желанию действовать в одиночку. Вместо этого князь нашел другой подход, он прибег к пассивно-агрессивному методу, стремясь придать усилиям царя иное направление, перенаправить их направо.

Пассивная часть кампании Меттерниха была проста: князь продемонстрировал свою податливость, сочувствие идеям царя, с которыми на самом деле он был категорически не согласен. Он, например, принял предложение Александра о проведении конференции, хотя и считал ее ненужной затеей. Затем, во время частных дискуссий с царем в Троппау, на первых порах он слушал его и с восторгом соглашался. Царь верит в духовное единство? Меттерних разделяет его веру — хотя его собственные взгляды были куда более практическими, они не включали такие зыбкие материи, как духовность. Князь был реалистом и был мастером реальной политики. Он льстил царю, превознося те его личные качества — например, религиозный пыл, — которые на самом деле считал опасными. Он поощрял царя развивать свои идеи.

Заставив Александра поверить себе, подавив таким образом его подозрения, сломив внутреннее сопротивление, Меттерних между тем предпринимал и агрессивные действия. В Троппау он постарался изолировать Александра от других европейских монархов, так чтобы русский император полностью зависел от него. Затем он ловко устроил эти длящиеся часами частные встречи, в течение которых у него была возможность тонко воздействовать на царя, исподволь внушая ему, что революции не в пример опаснее существующего в Европе положения дел, и превращая радикальную идею христианского крестового похода в атаку на либерализм. В конце концов, играя на темпераменте Александра, его настроениях, пылкости, говоря с ним его же языком, Меттерних сумел вовлечь императора в подавление революции в Пьемонте. Появление русской армии у границы Пьемонта не только реально втянуло Александра в реакционные действия, но и отвратило от него европейских либералов.

Он больше не делал туманных и расплывчатых широковещательных заявлений, столь привлекательных для либералов; он наконец приступил к решительным действиям, причем действовал в противоположном направлении. Меттерних одержал полную, триумфальную победу.

Словосочетание «пассивная агрессия» для большинства из нас имеет негативную окраску, однако в качестве сознательно избранной стратегии пассивно-агрессивное поведение дает неограниченные возможности для того, чтобы манипулировать людьми и вести скрытую войну. Подобно Меттерниху, можно действовать на два фронта. Внешне вы любезны, дружелюбны, поддерживаете идеи окружающих, сочувствуете их взглядам, меняете облик, подобно самому Протею. Помните: люди упрямы и несговорчивы. Пытаясь противостоять им открыто или изменить их взгляды, вы рискуете добиться противоположного эффекта. Пассивное, соглашательское поведение, напротив, не дает им цели для атаки, им нечему противиться. Вы же тем временем, подыгрывая сопернику, получаете возможность незаметно подтолкнуть его в нужном вам направлении — как если бы вы прорыли отводной канал от реки, вместо того чтобы ее перегораживать. Агрессивная часть вашей стратегии выражается в том, что вы мало-помалу внедряете в сознание людей элементы своих идей, заражаете их своей энергией, так что они, сами того не замечая, начинают действовать с вами заодно. При таком подходе они не могут заметить, что именно и как вы делаете, а следовательно, у вас появляется пространство для незаметных действий, закулисных маневров. Вы можете следить за своими подопечными, изолировать их от других людей, вовлекать их в опасные предприятия, в результате которых они еще больше попадают к вам в зависимость. Они видят в вас своего союзника. Вы милы, обходительны, слабы — кто может поверить в то, что именно вы дергаете веревочки за ширмой?

В прошлом все решали сила и оружие; сегодня — острый лисий ум пробил себе дорогу повсюду, так что преданного и достойного человека не найти.

КОРОЛЕВА Англии  
ЕЛИЗАВЕТА I (1533–1603)

*Настоящим достижением политики Меттерниха было то, что ему удалось уничтожить русский либерализм и добиться*

*превалирования над наиболее опасным соперником Австрии,  
успешно притворившись при этом, будто подчиняется ему.*

ГЕНРИ КИССИНДЖЕР  
«ВОССТАНОВЛЕННЫЙ МИР», 1957

#### Ключи к военным действиям

Многим людям, если не большинству, свойственна определенная ограниченность, и это порождает определенные проблемы: раздумывая о ком-то или о чем-то, что с нами произошло, мы, как правило, склонны выбирать самые простые, лежащие на поверхности толкования, самые общие характеристики. Человек либо хороший, либо плохой, либо симпатичный, либо неприятный, его (или ее) намерения благородны либо низменны; случай или счастливый, или несчастный, удачный или пагубный; мы рады или огорчены. Истина же состоит в том, что в жизни все вовсе не так уж просто. Каждый человек неизменно представляет собой смесь хорошего и дурного, у каждого есть слабости и сильные стороны, недостатки и достоинства. В отношении нас они могут одновременно руководствоваться благими и дурными намерениями — это результат двойственного к нам отношения. Даже у самого позитивного события могут оказаться свои недостатки, теневые стороны. А мы нередко радуемся и грустим одновременно. Конечно, упрощая картину, сводя все к примитивному набору терминов и представлений, мы стараемся облегчить себе восприятие мира — в противном случае разобраться во всем было бы слишком сложно. С другой стороны, это приводит к тому, что наши оценки оказываются оторванными от реальности, а следовательно, многое мы воспринимаем и интерпретируем неверно, ошибочно. Насколько лучше ориентировались бы мы в мире, насколько понятнее стали бы для нас многие люди и события, умей мы замечать и осмысливать все бесконечное богатство нюансов.

Эта наша тенденция схематизировать, судить о вещах в простых терминах объясняет, почему пассивная агрессия настолько действенна в качестве стратегии и почему столь многие люди используют ее — намеренно или неосознанно. По определению люди, действующие как пассивные агрессоры, пассивны и агрессивны в одно и то же время. Внешне они приветливы, дружелюбны, податливы, можно даже назвать их любящими. Одновременно с этим они втайне строят козни, предпринимают враждебные действия. Их агрессивная деятельность

подчас очень тонка, незаметна — мелкий саботаж, замечания, отпущенные у вас за спиной. Все эти мелочи, однако, способны нанести немалый вред.

Когда жертвами подобного обхождения становимся мы сами, то можем убедиться, как трудно, почти невозможно поверить, что и то и другое происходит параллельно. Мы еще можем принять идею о том, что человек может быть приятным в один день и несносным в другой; мы говорим, что он подвержен смене настроений. Но быть скверным и очаровательным одновременно — это нас смущает, повергает в растерянность. Мы склонны принять внешнюю линию поведения этих людей за их истинный облик, невольно попадая в плен их обаяния, обходительности или дружелюбия. Замечая, что что-то не в порядке, что, несмотря на внешнюю приветливость, человек замышляет или делает что-то направленное против нас, мы искренне изумляемся и возмущаемся. Наша растерянность позволяет пассивному агрессору, этому воину-стратегу, захватить еще большую власть над нами.

Существуют два вида пассивной агрессивности. Первая — это намеренная стратегия, как в случае с Меттернихом. Вторая — скорее полубессознательное или даже совсем неосознанное поведение, к которому люди постоянно прибегают в малозначительных и не таких уж малозначительных ситуациях повседневной жизни. У вас может возникнуть искушение простить этих агрессоров второго типа, ведь они, кажется, даже сами не понимают, что творят и к чему приводят их действия, или не в силах остановиться. Однако, как правило, люди отдают себе отчет в своих действиях намного лучше, чем нам кажется. Скорее всего, ваша реакция — результат того, что вы обмануты их внешней доброжелательностью или беззащитностью. Мы обычно проявляем крайнюю терпимость по отношению к этой второй разновидности.

В этом комментарии мы не имели намерения проследить путь Октавиана к власти со времени его прибытия в Рим с целью заявить свои права наследования до 31 года до н. э., когда он с помощью Випсания Агриппы нанес поражение Антонию и Клеопатре и стал правителем Рима. Напротив, цель наша — кратко описать, как, по сути дела, он решил проблему Цезаря и установил мир, продлившийся более двухсот лет. Изучая завоеванную империю, населяющие ее многочисленные народы и разномасштабные местные правительства, он понял, что страна слишком велика и сложна, чтобы ею мог управлять городской государственный совет. Здесь требовалась некая форма единоличного правления, и ему предстояло решить, как утаить от

граждан это обстоятельство. С самого начала он решил не упразднить конституцию Республики и не вводить монархию... Прежде всего, в 28 году до н. э. Октавиан отменил все почести, призванные напоминать римлянам о божественности власти, приняв титул принцепса (первый среди граждан) и назвав свою систему принципатом.

Во-вторых, он оставил в неприкосновенности все, что было до него, — консулов, трибунов, магистраты, выборы и т. п. В-третьих, вместо того чтобы игнорировать сенат и оскорблять его членов, как сделал Цезарь, он, напротив, нашел способ мирно общаться с ними, советуясь и считаясь с их мнением. Наконец, на заседании сената 13 января 27 года до н. э. он отказался от своих чрезвычайных полномочий, передав их сенату и народу. Когда же сенаторы обратились к нему с просьбой отменить это решение и не бросать спасенное его усилиями государство, он уступил уговорам и согласился принять полномочия проконсула в большой провинции, включавшей Испанию, Галлию, Сирию, Киликию и Кипр, тогда как сенату оставались остальные провинции. Таким образом сохранялась видимость независимости сената и народа; по сути дела, однако, благодаря тому, что большая часть легионов размещалась на территории его провинции и в Египте, где он правил как король... основная политическая власть была отныне сосредоточена в его руках. Спустя еще три дня сенат издал постановление о введении титула «август».

Дж. Ф. С. Фуллер  
«Юлий Цезарь», 1965

Главное в применении пассивной агрессии как осознанной стратегии — то, как вы будете выглядеть в глазах своих неприятелей. Они ни под каким видом не должны догадаться о тех скрытых смутьянских мыслях, которые бродят у вас в голове.

В 1802 году страна, называемая теперь Гаити, была французской колонией, отделившейся в результате восстания рабов, возглавляемого Туссенем-Лувертюром. В тот год войскам, которые были направлены туда Наполеоном для подавления восстания, удалось, благодаря измене, схватить Туссена и морем отправить его во Францию, где спустя короткое время тот умер в тюрьме. Среди наиболее доверенных командиров Туссена был некто по имени Жан-Жак Дессалин, который сдался французам и даже служил в их армии, помогая усмирить оставшиеся очаги мятежа, так что они были весьма и весьма ему благодарны. Позднее, однако, оказалось, что его поведение было коварной уловкой: подавляя остатки мятежа, Дессалин передавал захваченное оружие французам, но часть его всякий раз утаивал и прятал, пока у него не образовался целый арсенал. Одновременно он собирал и готовил новую армию в отдаленных областях страны, куда его

направляли с заданиями. Позднее, выбрав подходящий момент, когда французская армия была серьезно ослаблена вспышкой желтой лихорадки, Дессалин возобновил военные действия против них. В течение нескольких лет ему удалось добиться победы над французами и навсегда освободить Гаити от колониальной зависимости.

Пассивная агрессия, примененная Дессалином, имеет давние традиции в военном стратегическом искусстве и носит название ложной капитуляции. На войне враги неспособны прочитать ваши мысли. Они вынуждены догадываться о ваших намерениях по внешним признакам, стараясь прочесть и интерпретировать их, пытаясь понять, что вы задумали. Капитуляция армии — событие, которое обычно вызывает взрыв эмоций и может усыпить бдительность. Победитель должен внимательно следить за войсками побежденного. Но нередко случается и по-другому: ослабленный теми усилиями, которые требовались для достижения победы, победитель поддается искушению расслабиться, не быть таким подозрительным, как прежде. Мудрый стратег, следовательно, может прибегнуть к ложной капитуляции — объявить, что сдается, что сломлен духовно и физически. Не имея оснований в этом сомневаться, неприятель, скорее всего, примет это заявление за чистую монету. Теперь у стратега появляются время и пространство для того, чтобы тайно готовиться к новым военным действиям.

На войне, как и в жизни, ложная капитуляция зависит от того, насколько убедительно выглядит сдача на милость победителя. Дессалин не просто сдался, он еще и активно сотрудничал с бывшими врагами. Чтобы план удался, вы должны постараться, чтобы все было правдоподобно: изобразить слабость, сломленный дух, готовность и желание дружить — эмоциональная уловка, великолепный отвлекающий маневр. Малейшее колебание, признак раздвоенности разрушат весь эффект.

В 1940 году президент Франклин Делано Рузвельт столкнулся с дилеммой. Подходил к концу его второй срок в Белом доме, а в Соединенных Штатах существует неписаное правило, согласно которому президенты не баллотируются на третий срок. Однако у Рузвельта оставалось множество неоконченных дел. В Европе шла война, и уже не вызывало сомнений, что США окажутся втянутыми в нее; дома тоже было не все ладно, страна переживала трудные времена, и Рузвельт хотел осуществить свою программу по выводу ее из кризиса. Если, однако, он поведет речь о том, чтобы остаться на третий срок, это может вызвать

недовольство даже в его собственной партии. Многие и без того уже говорили о его диктаторских замашках. Поэтому Рузвельт принял решение добиться желаемого, прибегнув к пассивной агрессии.

До съезда партии демократов, на котором предстояло определить кандидата для участия в президентских выборах, оставались считанные месяцы. Рузвельт всячески демонстрировал отсутствие заинтересованности третьим сроком правления. Он активно поощрял других членов партии в том, чтобы они искали кандидатуру ему на замену. В то же время он внимательно следил за своей речью и никогда не делал резких заявлений, стараясь окончательно не захлопнуть дверь и неосторожным высказыванием не отрезать себе путь к участию в выборах. Кроме того, он подготовил довольно много кандидатов на выдвижение, так что ни один из них не мог стать безоговорочным фаворитом. Когда съезд начался, Рузвельт удалился в тень, однако отсутствие играло ему на руку сильнее, чем если бы он принимал в ходе съезда активное участие: без него все шло как-то тускло и невыразительно. Из отчетов своих соратников он узнал: участники съезда шумно требуют, чтобы он наконец появился. Выждав, пока это желание достигнет апогея, президент попросил своего друга, сенатора Баркли, вставить в свою речь строки, написанные самим Рузвельтом: «Президент [Рузвельт] никогда не имел и не имеет сейчас желания или цели продолжать деятельность на посту президента, быть кандидатом на этот пост или быть выдвинутым съездом на этот пост». После минутного молчания зал, где проходил съезд, огласился криками: «НАМ НУЖЕН РУЗВЕЛЬТ!» Делегаты продолжали скандировать более часа. На другой день предстояло голосование, и крики «РУЗВЕЛЬТ!» вновь заполнили зал. Имя президента занесли в список кандидатов, и он победил с громадным преимуществом в первом же туре.

Помните: неразумно демонстрировать чрезмерно рьяное рвение к власти, богатству или славе. Ваши амбиции могут вознести вас на самый верх, но к вам не будут относиться с симпатией, а непопулярность может стать серьезной проблемой. Лучше до поры до времени скрывать честолюбивые намерения: вы не хотите, но вас заставляют, и вы уступаете желанию окружающих. Проявить пассивность и добиться, чтобы другие пришли за вами, — это блестящая стратегия.

Искусный, незаметный саботаж может творить чудеса на поле пассивно-агрессивной стратегии, поскольку его можно скрыть под маской дружелюбия и уступчивости. Именно таким образом кинорежиссер

Альфред Хичкок справлялся с бесцеремонным продюсером Дэвидом О. Селзником, имевшим обыкновение править сценарии по своему вкусу и вмешиваться в происходящее на съемочной площадке. В этих случаях Хичкок делал оператору знак снимать, не включая камеру или не заряжая ее пленкой, — когда Селзник знакомился с отснятым материалом и обнаруживал, что в фильм вошел не его вариант, пересъемка была невозможна, это обошлось бы слишком дорого. Но до поры до времени режиссер делал вид, что рад видеть Селзника на съемках и возмущался, если вдруг обнаруживалось, что камера выключена или в ней пленки.

Пассивная агрессия настолько часта и обычна в нашей повседневной жизни, что обязательно нужно уметь не только наступать, но и обороняться. Разумеется, обязательно включите эту стратегию в свой арсенал и пользуйтесь ею; она слишком эффективна, чтобы пренебрегать ею. Но вы должны также знать, как противостоять тем, кто применяет эту стратегию полубессознательно, — их так много в окружающем нас мире, что нужно научиться распознавать таких людей прежде, чем они вотрут к вам в доверие, и научиться защищать себя от этой не вполне типичной формы агрессии.

Прежде всего следует понять, почему пассивная агрессия получила такое распространение. В современном мире открытая критика или откровенное выражение отрицательных чувств по отношению к кому-либо из окружающих не поощряются, становятся все более и более неприемлемыми. Люди все чаще воспринимают критику в свой адрес как личное оскорбление. Более того, конфликт в понимании современного человека — это крайне нежелательная ситуация, которой любой ценой нужно стараться избежать. Под сильнейшим давлением общественного мнения мы стараемся понравиться всем, получить одобрение как можно большего числа людей. Но трудно оспорить тот факт, что человеческой природе свойственны агрессивные импульсы, негативные чувства, критичное отношение к некоторым людям. Опасаясь проявлять эти свои чувства открыто, из боязни кому-то не понравиться, многие, очень многие люди прибегают к постоянной, плохо скрытой пассивной агрессивности.

Чаще всего их поведение довольно безобидно: кто-то хронически опаздывает, другие отпускают лстивые замечания, за которыми на самом деле скрывается ехидная насмешка, или предлагают помощь, но никогда не выполняют своих обещаний. Эти обычные приемы лучше всего игнорировать. Просто пренебрегите ими, отнеситесь снисходительно, как к



неизбежному атрибуту современной жизни — во всяком случае, ни в коем случае не принимайте этого на свой счет.

Существуют, однако, более сильные и даже опасные проявления пассивной агрессивности, например акты вредительства, способные нанести серьезный ущерб. Сослуживец улыбается вам в лицо, но за спиной распространяет о вас такие слухи, которые способны вам навредить. Вы впускаете в свою жизнь человека, а он обманывает вас, похищает что-то, представляющее для вас ценность. Ваш подчиненный берется за важное для вас дело, но выполняет поручение медленно и из рук вон плохо. Подобные типы приносят реальный вред, но умеют великолепно маскировать свои действия — так, что их бывает трудно уличить. Излюбленный их прием — заставить вас заколебаться, поверить в то, что не они одни ведут себя так; они никогда не признают вины. Каким-то непостижимым образом они ухитряются вывернуться, даже предстать в виде невинных свидетелей, настоящих жертв в этом деле. Они так искренне отрицают свою вину, что вы поневоле начинаете сомневаться: вы подозреваете, но ничего не можете доказать. Или хуже того, если они действительно ловки, то вы же и будете чувствовать себя виноватым за то, что плохо о них подумали. Если же ваше раздражение все же прорвется, то вы за это заплатите: они будут акцентировать внимание на вашей резкости, озлобленности, на вашей агрессивности, отвлекая окружающих — да и вас — от тех своих пассивно-агрессивных маневров, которые, собственно, и вызвали вашу реакцию. Вина, которую вы чувствуете, — это признак их силы, власти, которую они имеют над вами. Вы сможете без труда распознать вредную разновидность пассивной агрессии по силе чувств, которые она у вас вызывает: не легкую досаду, а смятение, гнев, ощущение опасности, чуть ли не манию преследования.

Для того чтобы справиться с пассивно-агрессивным воином, прежде всего поработайте над собой. Это означает, что нужно быть начеку и не позволить застать себя врасплох, столкнувшись с коварной тактикой переадресовки вины. Подавляйте в себе чувство вины, которое может у вас при этом возникнуть. Эти типы могут быть вкрадчивыми, даже обольстительными, они способны втереться в доверие, искусно играя на ваших комплексах. Часто вы сами (точнее, ваши слабости) позволяете втянуть себя в пассивно-агрессивный процесс. Будьте настороже и глядите в оба.

Если вы поняли, что имеете дело с этой опасной разновидностью, самое разумное, что вы можете предпринять, — постараться отделаться от этого человека, устранить его из своей жизни или, по крайней мере, не поддаваться эмоциям. Не вспыхивайте, не устраивайте сцен — такое поведение на руку пассивному агрессору. Вы должны сохранять спокойствие. Если так получилось, что вы связаны по работе или еще как-либо и не можете разорвать отношения, единственный способ справиться с таким человеком — постараться дать ему возможность раскрыться. Создайте положение, при котором он не будет стесняться выразить свое негативное отношение к вам. Поначалу это может быть неприятно и трудно для вас, но это единственная возможность: выразив свои чувства открыто, ваш недоброжелатель больше не чувствует необходимости таиться. А с открытой критикой куда проще справиться, чем со скрытым вредительством.

Испанец Эрнан Кортес многократно сталкивался с пассивной агрессивностью в армии, с которой он отправился на завоевание Мексики. Внешне эти люди принимали его как командира, но замыслили предательство. Кортес никогда не вступал с ними в открытую конфронтацию, не обличал этих людей публично, не набрасывался с обвинениями. Вместо этого он спокойно, не подавая виду, что о чем-то догадывается, вычислял их, выяснял, кто они и каковы их намерения. Нанося ответный удар, он оставался приветлив и дружелюбен, но старался изолировать вредителей от остальных или спровоцировать на неосторожные действия, которыми они себя разоблачили бы. Нередко самая действенная ответная стратегия против пассивных агрессоров — такое же коварство. Старайтесь действовать тонко, осмотрительно, обезвреживайте их, не выдавая своих намерений и истинных чувств. Можете, кстати, испробовать этот прием и на менее вредоносных типах — на тех, кто хронически опаздывает, к примеру: оплатите им той же монетой. Порой люди начинают понимать, насколько раздражает их поведение, только испытав это на собственной шкуре.

Как бы то ни было, ни в коем случае не давайте пассивным агрессорам времени и пространства, в котором они могли бы развернуться. Только позвольте им закрепиться, пустить корни, и рано или поздно они найдут способ вообще от вас избавиться. Лучшая ваша защита — вовремя распознавать любые проявления пассивной агрессивности и стараться не поддаваться их проискам.

Нет ничего патологического в попытке захватить первенство во взаимоотношениях, мы все это проделываем. Однако, когда человек пытается захватить контроль, одновременно отрицая, что делает такие попытки, тогда можно говорить, что он демонстрирует симптоматическое поведение. В любых длительных и стабильных отношениях, например между супругами, двое вырабатывают ряд соглашений, определяющих, кто доминирует в той или иной области этих отношений... Отношения становятся психопатологическими, когда один из партнеров начинает различными способами оказывать давление на второго, в то же время показывая, что он этого не делает. Так, жена может принуждать мужа заниматься домашним хозяйством, при этом не признавая, что делает это. Она может, к примеру, жаловаться на головокружения, выдумать аллергию на моющие средства, какие-то приступы, из-за которых ей приходится все время лежать. Такая жена хитростью оказывает давление на мужа, при этом отрицая, что делает это, — в конце концов, она ничего не может поделать со своими головокружениями. Когда один человек воздействует на поведение партнера, при этом отрицая, что делает это, отношения приобретают весьма своеобразный характер. Например, когда жена требует, чтобы муж был дома каждый вечер из-за того, что, оставаясь одна, она боится приступов, он не признает, что это — форма давления на него; ведь тревога реально существует, значит, она ведет себя так непреднамеренно. По той же причине он не может и помешать ей контролировать таким образом свое поведение.

Джей Хейли  
«СТРАТЕГИИ ПСИХОТЕРАПИИ», 1963

#### ОБРАЗ: Река.

*Она течет быстро и неистово, подчас разливается, затопливая берега и нанося огромный ущерб. Попробуйте перегородить ее — вы лишь поможете освободить эту скрытую мощь и подвергнете себя еще большему риску. Вместо этого проройте канал, заставьте воду течь туда, куда вам нужно, служить вашим целям.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Капли воды точат камень, так же слабый и покладистый может одолеть крепкого и сильного.

Сунь Хайчен  
«УЛОВКИ ВОЙНЫ», 1991

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Оборотная сторона пассивной агрессивности — агрессивная пассивность, при которой человек внешне кажется недоброжелательным, но при этом сохраняет спокойствие и не предпринимает никаких враждебных действий. Цель такого странного поведения — уstrasшить противника: если, например, вы знаете, что противник превосходит вас силой, и своим грозным видом надеетесь обескуражить его, заставить отказаться от нападения. Если ваше представление окажется достаточно правдоподобным, ему трудно будет поверить, что вы ничего не замышляете. В общем, пустить неприятелю пыль в глаза, изобразить нечто противоположное тому, каковы вы и ваши намерения на самом деле, может оказаться весьма полезным для того, чтобы скрыть истинные планы.

## **Сеять неуверенность и растерянность, запугивать с помощью террора: стратегия цепной реакции**

Смертельный ужас — весьма действенный способ парализовать в людях волю к сопротивлению и разрушить способность к обдумыванию ответных мер. Такая власть достигается благодаря неожиданным актам насилия, порождающим у людей постоянное чувство опасности, сеющим страх, который распространяется на все общество. Цель таких кампаний запугивания — не честная победа в бою, а достижение максимального беспорядка, паники, провоцирование противной стороны на бурную реакцию и необдуманные действия. Незаметно смешиваясь с толпой, делая свою жизнь достоянием гласности, стратеги террора создают иллюзию, что они вездесущи и потому более могущественны, чем они есть на самом деле. Это — война нервов. Жертвам террора ни в коем случае не следует поддаваться ужасу или даже гневу; чтобы выработать эффективную ответную стратегию, они должны сохранять присутствие духа, уравновешенность. Перед лицом террористической кампании человеческий здравый рассудок — единственная линия обороны.

## АНАТОМИЯ ПАНИКИ

В Исфахане (современный Иран) ближе к концу XI века правил султан Мелик-шах. Низам аль-Мульк, визирь правителя великой Исламской империи, сообщил ему о незначительной, но тревожащей его опасности, которую он чувствовал. В Северной Персии существовала секта, так называемые исмаилиты-низари, последователи религии, в которой учение Корана сочеталось с мистицизмом. Их лидер, Хасан ибн Саббах, личность харизматическая, набирал под свои знамена тысячи новообращенных из числа недовольных чрезмерно строгими религиозными запретами и политическими законами империи. Влияние исмаилитов возрастало, особенно же Низами аль-Мулька тревожила крайняя секретность, в которой они действовали: несмотря на все усилия, невозможно было добыть никаких сведений о членах секты, такую тщательную конспирацию они соблюдали.

Визирь все же старался по мере возможности следить за ними, пока наконец его слуха не достигли известия, заставившие действовать, и притом безотлагательно. На протяжении многих лет тысячи новообращенных исмаилитов ухитрялись анонимно, втираясь в доверие, проникать в основные крепости страны, а вот теперь они начали захватывать их одну за другой именем Хасана ибн Саббаха. Таким образом им удалось захватить ключевые позиции и контроль на территории Северной Персии. Образовалось что-то вроде суверенного государства в государстве. Низами аль-Мульк был человеком великодушным и мягким, однако он прекрасно отдавал себе отчет в том, какой опасностью чреват расцвет подобных исмаилитам мятежных сект. Лучше уж задавить все это в зародыше, чем бездействовать и дожидаться, пока в стране разразится восстание. Поэтому в 1092 году визирь обратился к султану с просьбой направить в Северную Персию две армии, чтобы выбить исмаилитов из крепостей и уничтожить секту.

Оплоты исмаилитов были великолепно защищены, а в стране, казалось, быстро росло число сочувствующих этой секте. Война затянулась, не давала результатов, в конце концов войскам султана пришлось уйти восвояси. Низами аль-Мульк пытался подобраться к ним иначе, он искал разные решения — например, предлагал оккупировать всю область. Но вскоре случилось непредвиденное: спустя несколько месяцев, когда визирь совершал путешествие из Исфахана в Багдад, к паланкину, на котором его

везли, приблизился, кланяясь, монах-суфий. Внезапно он выхватил из складок своего одеяния кинжал и вонзил его в визиря, который сразу скончался. Убийцу схватили, он оказался переодетым в мирного суфия исмаилитом и признался, что был послан самим ибн Саббахом.

За смертью Низами аль-Мулька очень скоро последовала кончина — по естественным причинам — самого Мелик-шаха. Эта утрата была сама по себе сильнейшим ударом, а в отсутствие мудрого и дальновидного визиря полноценной замены государю не нашлось. Империя была ввергнута в период хаоса, который длился несколько лет. К 1105 году, однако, удалось как-то наладить дела, добиться некоторой стабильности, и внимание снова привлекли исмаилиты. Одним ударом, одним убийством им удалось пошатнуть целую империю! Их следовало уничтожить. Против секты началась новая ожесточенная кампания. В результате ее вскрылись поразительные факты. Стало ясно, что убийство Низами аль-Мулька было не единичным актом отмщения, а лишь частью политики исмаилитов, точнее, их странного, внушающего ужас способа ведения войны. На протяжении нескольких лет были устранены ключевые фигуры из окружения нового султана, Мухаммеда Тапара. Убийства были похожи одно на другое, как некий чудовищный религиозный обряд: убийца возникал из толпы и наносил смертельный удар кинжалом. Чаще всего это происходило в людном месте, при ярком свете дня. Но бывало и иначе — иногда удар наносили, когда жертва мирно спала на своем ложе: среди его челяди оказывался втершийся в доверие тайный исмаилит.

Среди имперских правителей и знати прокатилась волна ужаса. Исмаилитов невозможно было распознать — это были настоящие невидимки. Терпеливые, дисциплинированные и выдержанные, они в совершенстве владели искусством скрывать свои истинные чувства, приспосабливались к любой обстановке. Исмаилитов ловили, подвергали пыткам, но это лишь усугубляло напряженность: на допросах они охотно говорили и указывали на множество людей из числа узкого круга приближенных султана, обвиняя их в том, что это исмаилитские шпионы или наемники секты. Никто не знал, правда это или оговор, между тем подозревать начали всех и каждого.

Визиря, судьи и чиновники окружали себя телохранителями. Многие начали носить тяжелые, неудобные металлические кольчуги. В некоторых городах было запрещено без специального разрешения переезжать из дома в дом. Эти ужесточения и запреты вызывали негодование горожан — из

числа недовольных исмаилиты вербовали пополнение. Многие боялись спать по ночам, переставали доверять даже ближайшим друзьям — угроза виделась повсюду. Среди людей, буквально сходящих с ума от страха и напряжения, мгновенно распространялись панические слухи. В руководстве страны не было единства — одни предлагали незамедлительно предпринять в отношении Хасана самые жесткие меры, другие настаивали на том, что это безрезультатно и единственный выход — попытка примирения.

Тем временем исмаилитов, казалось, удалось несколько усмирить — убийства по-прежнему случались, но лишь единичные. Иногда в течение месяцев не было ни одного убийства, а потом вдруг за неделю убивали двоих. Невозможно было понять, по какому принципу они планируются, как и вычислить, кого именно из высшего руководства страны ждет расправа. Советники султана бесконечно обсуждали это, анализировали каждый шаг, каждое движение исмаилитов, пытаясь уловить систему. Они даже сами не заметили, как случилось, что эта небольшая горстка сектантов полностью завладела их мыслями.

В 1120 году Санджар, новый султан, решил предпринять военную кампанию с целью захвата исмаилитских крепостей. Он намеревался оккупировать весь регион, превратив его в подобие военного лагеря. Желая уберечь себя от любой попытки покушения, он предпринимал беспрецедентные меры. В частности, султан не спал дважды в одном месте, до последнего момента не сообщая никому, кроме узкого кружка самых близких и доверенных лиц, где проведет следующую ночь. Он полагал, что, обеспечив личную безопасность, сумеет избежать панических настроений, царивших вокруг.

Пока в обстановке строжайшей секретности велась подготовка к войне, Хасан ибн Саббах одного за другим отправлял посланцев, предлагая Санджару вступить в переговоры и обсудить условия, на которых они, исмаилиты, готовы прекратить убийства. Все его предложения отклонялись. Казалось, ситуация изменилась: пришел черед исмаилитов бояться и нервничать.

Незадолго до предполагаемого начала кампании султан, проснувшись утром, обнаружил воткнутый в пол у самого своего ложа кинжал. Как он попал сюда? Что означал этот знак? Напряженно размышляя об этом, Санджар чувствовал, как его начинает буквально трясти от ужаса, — он получил недвусмысленное предупреждение. Он никому не сообщил о



происшедшем, ибо чувствовал, что никому не может доверять. Даже его жены были теперь под подозрением. К концу дня напряжение достигло апогея. Вечером султан получил письмо от Саббаха: «Если бы я не желал султану добра, этот кинжал вонзился бы в его мягкую грудь, а не в твердый пол».

Санджар понял, что с него довольно. Он не выдержит дольше, не сможет спать спокойно. Он не желал жить в постоянном страхе, сходя с ума от неопределенности и подозрительности. Уж лучше, решил султан, вступить в переговоры с этим демоном. Он прекратил подготовку к войне и заключил мир с Саббахом.

Шли годы, исмаилиты набирали мощь, секта разрасталась, проникла в Сирию. Убийцы, действующие под ее крылом, стали настоящей устрашающей легендой. Эти фанатики даже не пытались убежать с места преступления: после совершения убийства они позволяли схватить себя, пытать. Их казнили, но на их место приходили новые. Казалось, ничто не может заставить этих людей свернуть с пути. Они казались одержимыми, слепо преданными своему делу. Иногда их называли хашишинами, то есть одурманенными гашишем, поскольку и в самом деле создавалось впечатление, что они находятся под воздействием наркотика. Европейские крестоносцы, совершавшие походы в Святую землю, слышали об этих страшных, подобных дьяволам, хашишинах, передавали эти рассказы. Само слово, постепенно изменившись, вошло во многие европейские языки. Теперь assassin означает «наемный убийца», «фанатик», «террорист».

«Братья, — восклицает исмаилитский поэт, — когда придет время торжества и оба мира придут нам на помощь, тогда любой из наших пеших воинов сможет вселить ужас в царя, будь у того хоть сотня тысяч всадников».

БЕРНАРД ЛЬЮИС.  
Цит. по кн. «АССАССИНЫ»,  
1967

## ТОЛКОВАНИЕ

У Хасана ибн Саббаха была единственная цель: развить и укрепить свою секту, упрочить ее положение в Северной Персии, обеспечив ей существование и даже процветание в исламской империи. Начиная с малого числа людей, учитывая враждебное к нему отношение со стороны властей, он едва ли мог рассчитывать на значительный успех. Однако ему

удалось разработать стратегию, которая, несомненно, стала первой в истории человечества организованной террористической кампанией, направленной на достижение политической власти. В исламском мире правитель или вождь, который пользовался уважением, был облечен определенной властью, а его смерть вызывала смятение и неразбериху. Понимая это, Хасан приказал своим последователям устранять таких людей, но так, чтобы это выглядело бессистемно и хаотично: в этих убийствах невозможно было найти закономерность, а следовательно, понять, кто станет следующей жертвой — каждый предполагал, что ей может стать он. Именно эта неопределенность внушала страх куда более сильный и невыносимый, чем сами убийства. На самом деле за пределами своих крепостей-цитаделей исмаилиты были довольно слабы и уязвимы, но, терпеливо внедряя своих людей в ближайшее окружение султана, Хасан сумел создать иллюзию, что они многочисленны и вездесущи. За все время его жизни число убийств, совершенных ассассинами (хашишинами), не превысило пятидесяти — не так уж много, однако это позволило достичь такой политической власти, какой не принесла бы и громадная армия.

Власть эта базировалась не только на том, чтобы внушать ужас отдельным людям. Она зависела от впечатления, будто убийства распространяются на все общество. Менее высокопоставленные чиновники, самые слабые звенья иерархии, были особенно подвержены воздействию страха, они первыми поддавались панике, голосам сомнения, слухам, которые расползались и проникали в сознание. Результатом был своеобразный волновой эффект — лихорадочные колебания эмоций, от вспышек гнева к подавленности, смирению и готовности уступить. Группа, охваченная такой паникой, не может обрести равновесия и готова пасть от малейшего толчка. Даже самые сильные и непреклонные были в конце концов сломлены. Даже сам султан был доведен до крайности: предпринимаемые меры безопасности, суровая жизнь, на которую он обрек себя, чтобы защититься от опасности нападения, доказывают, что и властитель пребывал под воздействием общих панических настроений. Достаточно было злополучного кинжала, чтобы он не выдержал и дрогнул.

Важно понимать: все мы чрезвычайно восприимчивы к эмоциям окружающих. Подчас даже трудно представить, насколько сильно влияют на каждого из нас настроения и эмоции, владеющие людьми вокруг нас. Именно это делает террор настолько эффективным и опасным: достаточно

нескольких удачно рассчитанных по времени актов насилия, чтобы разжечь всевозможные разъедающие мысли, неуверенность и тревогу. Самые слабые первыми падут жертвой страха, распространяемых слухов, их беспокойство постепенно передастся другим. Сильные могут отозваться на кампанию террора вспышкой гнева и насилия, но это лишний раз доказывает, что и они подверглись панике; они бурно реагируют, вместо того чтобы стратегически обдумать ситуацию. Такая реакция — признак слабости, а не силы. В нормальных обстоятельствах люди, чем-то напуганные, со временем восстанавливают душевное равновесие, особенно если вокруг них те, кто сохраняет спокойствие. Но в группе, поддавшейся паническим настроениям, это трудно, почти невозможно.

Когда общественное воображение разгуливается, террористы-ассасины кажутся более значительными, чем на самом деле, всемогущими, вездесущими. Как доказал Хасан, горстка террористов способна захватить в заложники целую империю. Для этого достаточно нанести всего лишь несколько хорошо рассчитанных ударов по общественному сознанию. А если эмоциональному воздействию поддадутся лидеры группы — неважно при этом, идет речь о капитуляции или нерасчетливой, опрометчивой контратаке, — террористическую кампанию можно считать удавшейся.

*Победа достигается не множеством убитых, а множеством  
устрашенных.*

АРАБСКАЯ ПОСЛОВИЦА

#### Ключи к военным действиям

В жизни нам постоянно приходится подвергаться самым разным страхам. Страхи эти, как правило, связаны с некими конкретными обстоятельствами: кто-то может причинить нам вред, назревает та или иная проблема, грозит болезнь и даже сама смерть. В тисках сильного страха наша воля мгновенно оказывается парализованной — мы начинаем представлять все дурное, что может с нами случиться. В таком состоянии, особенно если страх длится слишком долго или это переживание было слишком интенсивным, жизнь невыносима. Поэтому мы ищем способы отогнать от себя мрачные мысли, пытаемся не поддаваться страхам. Обычно для этого мы погружаемся в повседневные заботы: работа, домашние обязанности, общение с друзьями. Религия или какая-либо

другая система верований способна помочь преодолеть страхи и вселяет в душу надежду. На этом твердом основании мы и строим свою жизнь, это помогает нам держаться прямо и идти вперед, не давая сковывать себя страху.

В определенных обстоятельствах, однако, твердая почва может уйти из-под ног, и ничто не поможет успокоиться и обрести равновесие. Некоторые напасти и бедствия — великие землетрясения, свирепая эпидемия чумы, братоубийственная гражданская война — ввергают людей в своего рода безумие. Особое беспокойство и тревогу в подобных ситуациях вызывает, надо сказать, не само бедствие, ужасное событие, имевшее место в недавнем прошлом. Мы обладаем громадным запасом прочности, потенциалом, позволяющим справляться с трудностями и адаптироваться в любых, самых тяжелых обстоятельствах. Пугает нас не прошлое, а неопределенное, зыбкое будущее, страх, что впереди ждет что-то еще более ужасное, какая-то непредсказуемая и неожиданная трагедия. Мы не можем отогнать эти мысли, справиться с ними не помогают ни ежедневная рутина, ни обращение к религии. Страх становится хроническим, из специфического, конкретного превращается в более общий. Наш разум оказывается в плену у иррациональных мыслей, неясной тревоги. Люди заражают этим состоянием друг друга. В обществе воцаряется паника.

Именно на это и рассчитывают террористы: сильный, непреодолимый страх, от которого мы не можем избавиться обычными способами. Слишком все зыбко, неопределенно, так много опасностей подстерегает нас в будущем.

Шесть наверху означает: / Удар приносит разрушение и сеет повсюду ужас. / Движение вперед приносит несчастье. / Если оно еще не затронуло кого-то, / Но вначале коснулось его соседа, / В этом нет вины. / Его друзьям будет о чем поговорить. / Когда внутреннее потрясение достигает апогея, оно лишает человека способности ясно и трезво мыслить. В таком состоянии потрясения, разумеется, невозможно действовать хладнокровно. В таком случае лучше оставаться в бездействии, пока не вернется невозмутимость и присутствие духа. Но человек может добиться этого, только если сам еще не охвачен возбуждением, хотя его разрушительное влияние уже видно на окружающих. Если он воздержится и не будет ничего предпринимать в это время, то не совершит ошибок и не принесет вреда. Но его раздосадованные товарищи, своевременно не заметившие тревожных сигналов, безусловно, останутся недовольны его бездействием. Однако он не должен обращать на это никакого внимания.

Во время Второй мировой войны, когда немцы производили воздушные налеты на Лондон, психологи заметили: если бомбежки были частыми и регулярными, горожане к ним как будто привыкали — они не обращали внимания на шум, дискомфорт и разрушения. Но как только бомбардировки приобретали иной характер, становились более редкими, непредсказуемыми, страх переходил в ужас. Куда труднее справиться с неопределенностью того, чему еще только предстоит случиться. Закон войны и стратегии гласит, что в попытках достичь преимущества можно прибегать к чему угодно и пробовать самые разные способы. И так уж случилось, что некоторые люди посчитали возможным использовать террор в качестве стратегии, видя, насколько сильное воздействие производит запугивание на противника, да и вообще на других людей. Люди — хитроумные, изобретательные создания, они легко приспособляются ко всему. Парализовать их волю, лишить способности трезво мыслить означает вызвать неуверенность, замешательство и неуправляемый страх.

Мастерами разрушительных действий, намеренно производимых с целью запугивания, были монголы. Они неслись, как ураган, сметая все на своем пути, сравнивая с землей целые города, наводя ужас на жителей. Страшные, леденящие душу истории о монгольских ордах летели впереди, распространяясь с удивительной скоростью. Кочевники еще только приближались к городу, а среди жителей уже начиналась паника — они ожидали самого худшего. Очень часто монголам объявляли о сдаче города без боя — а это означает, что их цель была достигнута. Сравнительно небольшая армия вдали от дома не могла позволить себе длительных осад или затяжных войн.

Такое стратегическое запугивание применяют и в политических целях, для того чтобы сплотить группу или нацию. В 1792 году Французская революция набирала обороты и выходила из-под контроля. Иностранные армии готовились к вторжению во Францию; страна была безнадежно раздроблена. Радикалы, возглавляемые Робеспьером, решили противостоять этой опасности, объявив войну «умеренным», провозгласив Царство Террора. Тысячи людей, обвиненных в содействии контрреволюции, отправляли на гильотину. Никто не знал, чья очередь

наступит следующей. Хотя радикалов было сравнительно немного, с помощью страха и этой неопределенности им удалось парализовать волю и решимость своих противников. Парадоксально, что Царство Террора — а именно ему обязаны своим происхождением слова «терроризм» и «террорист» — позволило достичь определенного уровня стабильности в стране.

Основополагающим принципом войны монголов был настоящий, беспримесный террор. Резня, грабежи, пытки были ценой капитуляции, будь то навязанной силой или явившейся следствием переговоров... Весь аппарат террора с безжалостной силой обрушивался на жертву, ослабляя ее волю к сопротивлению, и, надо признать, эта политика устрашения приносила быстрые дивиденды. Известны случаи, когда целые армии рассыпались на разрозненные группки смертельно испуганных людей при вести о приближении «туменов»... Многие враги были парализованы страхом... когда монгольская армия приближалась к их границам.

Дэвид Чендлер  
«Искусство сухопутной войны», 1974

Хотя к террору как стратегии могут прибегать и большие армии, и даже целые государства, с наибольшей эффективностью его используют малочисленные группировки. Причина проста: применение террора, как правило, подразумевает готовность к расправе над невинными гражданами во имя великого блага и каких-то стратегических целей. Как правило, за редкими исключениями, такими как монголы, военачальники не испытывали желания идти на подобные меры. Руководители государства, практикующего массовый террор по отношению к собственному населению, выпускают джина из бутылки и порождают хаос, справиться с которым впоследствии будет весьма трудно. Но перед малочисленными группами такие проблемы не возникают. Их так немного, что и речи не может быть о развязывании военной кампании или даже о ведении партизанской войны. Террор — это их единственная стратегия, крайняя мера. Они имеют дело с превосходящим их по силе противником — положение нередко бывает отчаянным. При этом у них, как правило, имеется общее дело, некая идея, которой они фанатично преданы, ради которой способны на все. Этические доводы тускнеют в сравнении с этой идеей. А творить хаос — часть их стратегии.

На протяжении многих столетий терроризм был ограничен в выборе средств: меч, нож, ружье, все орудия индивидуального уничтожения.

Затем, в XIX веке, произошло событие, положившее начало терроризму в той его форме, которую мы видим сегодня.

В конце 1870-х годов группа русских радикалов-революционеров, «Народная воля», стала изготавливать бомбы для борьбы с царским режимом. Из соображений конспирации они не принимали новых членов в свой небольшой кружок, одевались скромно и неприметно, ничем не выделялись из толпы. Меры, которые принимали против них, оказывались недейственными. В 1880 году, после нескольких удачных покушений на членов правительства, народовольцам удалось взорвать бомбу в Зимнем дворце, царской резиденции в Санкт-Петербурге. На следующий год была предпринята еще одна попытка покушения, в результате которой был убит император Александр II. Правительство ответило репрессиями и ужесточением режима, превратив Россию в настоящее полицейское государство. Тем не менее в 1887 году Александр Ульянов — родной брат Владимира Ленина и народоволец — вместе с товарищами готовил покушение на Александра III.

Ульянов был арестован, «Народная воля» прекратила свое существование, но группа уже совершила нечто, что наложило отпечаток на всю последующую историю человечества: она подняла волну терроризма во всех концах света, включая и Соединенные Штаты, где анархистами были убиты президенты Джеймс Гарфилд в 1881 году и Уильям Мак-Кинли в 1901 году. «Народная воля», можно сказать, дала рождение всем основным элементам современного терроризма. Благодаря усилиям народовольцев окончательно вырисовалось лицо современного терроризма. Группировка полагала, что бомбы предпочтительнее ружей и кинжалов, поскольку производят больший эффект и способствуют более сильному устрашению. Народовольцы верили, что если убьют достаточное количество губернаторов и министров, а тем более уничтожат самого царя, то режим не устоит, он рухнет в бесплодных попытках защитить себя. Даже реакция и репрессии играли, по сути дела, на руку террористам, вызывая глухое недовольство, ведущее в итоге к страстно желаемому ими событию — революции. Тем временем о бомбистах писали в газетах, косвенно способствуя популяризации их идей и привлекая на сторону народовольцев сочувствующих во всем мире.

«Народная воля» целилась в правительство, но с готовностью шла на то, чтобы в результате терактов погибали и обычные люди. Падение царского режима, считали они, стоит нескольких жизней, к тому же бомбы наносят

меньший урон, чем их кровавая альтернатива — гражданская война. Зато «Народная воля» покажет всем, что царизм — вовсе не тот несокрушимый монолит, каким он себя представляет: царизм уязвим, с ним можно совладать. Члены группировки осознавали, что рано или поздно режим уничтожит их, но готовы были умереть за свои идеи.

Народовольцы поняли, что с помощью одного, в общем-то малозначительного события, взрыва бомбы, можно запустить цепную реакцию: страх, вызванный у властей, приводит к ужесточению режима и репрессиям, это приносит известность группировке террористов, вызывает симпатии к ним в обществе и усиливает непопулярность правительства, следствием становится дальнейший рост радикализма, а это ведет к новому витку репрессий — и этот цикл многократно повторяется по нарастающей, приводя в итоге к революционной вспышке. «Народная воля» была небольшой и довольно слабой организацией, и все же простые, но эффектные акты насилия давали ей возможность сеять хаос, создавая у общества и власти обманчивое впечатление мощи. На самом деле ее слабость и малочисленность придавали своеобразную остроту, пьянили: государство, не считаясь с невероятными затратами, использовало тысячи агентов и полицейских, чтобы справиться с небольшим, однако именно благодаря этому мобильным и неуловимым кружком, на стороне которого были такие преимущества, как быстрота, неожиданность и непредсказуемость. Мало того что преследование властей придавало террористам ореол героев — из-за неравного соотношения сил сражаться с ними было почти невозможно. Подобная асимметрия подводит войну к ее крайнему выражению: горстка людей ведет военные действия против огромной силы, несметных полчищ, используя свою малочисленность и убежденность как род оружия. Причина, по которой терроризм столь привлекателен для многих и так могуществен, заключается в том, что террористы в случае поражения теряют неизмеримо меньше по сравнению с противостоящими им армиями, в случае же успеха они добиваются многого.

Часто приходится слышать, что террористы, подобные народовольцам, обречены на поражение: способствуя введению жестких репрессий, они играют на руку властям, которые могут воспользоваться неясной — и необязательно реальной — угрозой, чтобы ужесточить режим в стране. Но это рассуждение не учитывает их истинные цели и неверно трактует терроризм. Народовольцы вызвали сочувствие и интерес к своим идеям



у миллионов русских, а их методам начали подражать во всем мире. К тому же им удалось всерьез расшатать царский режим. Руководство страны реагировало неумными деспотичными мерами, репрессиями, тогда как нужно было начинать реформы в стране — только этим царизм еще мог продлить свое существование. Подавление же свобод, репрессии привели к образованию новых революционных организаций, а впоследствии, как мы знаем, и к развитию коммунистического движения.

По существу, террористы бросают камень, чтобы вызвать горный обвал. Если провокация не удастся и лавина не сойдет, они не несут потерь, за исключением разве что собственных жизней, которые они с радостью готовы принести на алтарь своего дела. Если же удастся вызвать кровопролитие и хаос, у террористов появляется власть, они начинают управлять ходом событий. Нередко террористы реагируют на затянувшуюся статичную ситуацию, в которой блокируются любые движения, любые изменения. В отчаянии они пытаются изменить сложившееся положение вещей.

Вот к чему вы должны стремиться. Покушения на коронованную особу или президента сами по себе достаточно сенсационны, хотя уже не так, как прежде. Такие покушения ныне стали неотъемлемой частью существования глав любых государств. Это стало почти привычным, в особенности если учесть, сколь многие президенты подвергались и подвергаются покушениям. Теперь представим себе, что взрыв произошел... ну, скажем, в церкви. На первый взгляд, несомненно, достаточно устрашающе, но при этом куда менее эффективно, чем может представить себе человек с заурядным умом. Дело в том, что, какой бы революционной или анархистской ни была первоначальная идея, непременно найдется достаточно глупцов, которые придадут подобному акту насилия характер религиозной манифестации. А это неизбежно отвлечет внимание от той исключительной, тревожной сути, которую мы желали вложить в него. Покушению на убийство в ресторане или театре точно так же будут приписывать неполитические мотивы: озлобление голодного человека, акт социального отщепенства. К этому все давно уже привыкли, и любая газета уже имеет про запас набор готовых фраз, объясняющих подобные действия, даже не вспомнив при этом о революционном анархизме. Я собираюсь познакомить вас с философией бомбометания, со своей точки зрения, — с той точки зрения, которой вы якобы служите последние одиннадцать лет. Я постараюсь не выходить за рамки вашего понимания. Острота восприятия у того класса, который вы атакуете, довольно быстро притупляется. Собственность кажется им чем-то незыблемым и нерушимым. Вы не можете долго рассчитывать на их эмоции, будь то жалость или страх. Взрыв бомбы, если с его помощью вы хотите

оказать серьезное воздействие на общественное мнение, должен, следовательно, выходить за пределы мести или устранения какого-то лица. Он должен нести разрушение в чистом виде. Разрушение, и только разрушение, без малейшей примеси чего бы то ни было. Вы, анархисты, должны четко продемонстрировать, что вы исполнены решимости одержать полную победу над существующей социальной структурой... Что можно сказать про акт разрушительной жестокости, столь же абсурдный, сколь и непостижимый, необъяснимый, почти немыслимый, по сути дела, безумный? Безумие само по себе страшит — в силу того, что с ним невозможно справиться ни угрозами, ни уговорами, ни подкупом. Кроме того, я — цивилизованный человек. Мне бы никогда и в голову не пришло приказать вам просто устроить бойню, даже если бы я ожидал от этого высочайших результатов. Но я не жду от бойни тех результатов, к которым стремлюсь. Убийство всегда с нами. Оно почти стало неременным атрибутом общества. Демонстрация должна быть направлена против образования и науки. Но не каждая наука подойдет. Атака должна обладать всей шокирующей бессмысленностью неоправданного кощунства...

ДЖОЗЕФ КОНРАД (1857–1924)  
«СЕКРЕТНЫЙ АГЕНТ»

Было бы ошибкой оценивать войны исключительно с точки зрения победы или поражения, ведь и в том и в другом случае есть свои оттенки и переходные ступени. Немногие победы, одержанные на протяжении человеческой истории, можно считать полными или принесшими длительный и окончательный мир. Также лишь немногие поражения привели к окончательному развалу. Способность повлиять на существующее положение, вызвать изменения, достичь пусть не конечной, но промежуточной цели — вот что делает терроризм столь притягательным, особенно для тех, у кого нет возможностей и сил на большее.

Терроризм, кстати, может быть вполне эффективно применен для решения такой задачи, как привлечение общественного внимания к себе и своему делу. Когда эта цель достигнута, внимание общественности можно превратить в серьезную политическую силу. Когда палестинские террористы в 1968-м угнали израильский самолет компании «Эль-Аль», они привлекли к себе внимание средств массовой информации во всем мире. В последующие годы они совершали все новые террористические акты (достаточно вспомнить хотя бы печально известное нападение на олимпийскую деревню в Мюнхене в 1972 году), известия о которых мгновенно облетали весь мир. Понятно, что в большинстве неарабских

стран все эти события не вызывали к ним ничего, кроме ненависти, однако они готовы были через это переступить. Как заметил писатель Брайан Дженкинс: «Повстанцы сражались в Анголе, Мозамбике и Португальской Гвинее в течение четырнадцати лет, применяя стандартные приемы партизанской войны. Мир едва обращал внимание на их борьбу, тогда как палестинские коммандос, примерно равные им по численности, но применявшие террористическую тактику, очень быстро стали одной из серьезнейших проблем».

В мире, где правит внешнее, в котором ценность и значение вещей определяются тем впечатлением, которое они производят, терроризм способен обеспечить кратчайший и весьма эффектный путь к известности, и террористы, понимая это, стараются приспособливать акты насилия для нужд средств массовой информации, и в первую очередь телевидения. Они стараются выглядеть слишком омерзительными, слишком ужасными, чтобы можно было их проигнорировать. Репортеры и обозреватели могут сколько угодно твердить, что действия террористов шокируют и внушают им отвращение, однако они бессильны: их задача — распространять новости, но, по сути дела, они распространяют вирус этой заразы, содействуют террористам, обеспечивая им широкую рекламу. Репортажи о терактах не остаются незамеченными — они привлекают внимание слабых, лишенных власти; извращенные идеи террористов притягивают к себе внимание нового поколения.

И все же при всех этих преимуществах возможности терроризма безграничны. Именно этим объясняется провал многих акций и кампаний, и это необходимо знать тем, кто противостоит терроризму. Основная слабость стратегии заключается в том, что у террористов отсутствует связь с общественностью, а также реальная политическая база. Находясь в изоляции, нередко вынужденные скрываться, они неизбежно теряют связь с реальностью, переоценивая собственное могущество и потому совершая ошибки. Для достижения желаемого результата им необходимо, чтобы акты насилия были хорошо рассчитаны, в то время как отрыв от людей лишает их чувства равновесия, ощущения реальности. Народовольцы еще в какой-то степени ориентировались в положении угнетенного народа, за освобождение которого сражались. Но более современные террористические группировки, такие как «Синоптики» в Соединенных Штатах или «Красные бригады» в Италии, уже настолько оторвались от общества, что их идеи не имели почти ничего общего с

реальностью. Усугубляя изоляцию террористов, лишая их политической опоры, можно выработать эффективную ответную стратегию по отношению к ним.

Терроризм, как правило, — это порождение слабости и отчаяния, в сочетании с убежденностью в том, что дело, за которое человек сражается (будь то личное или общее), стоит того, чтобы ради него причинить (или понести самому) любой ущерб. В мире, где власть нередко кажется могучей и неуязвимой, эта стратегия приобретает тем большую притягательность. В этом смысле терроризм способен стать своего рода стилем, некоей линией поведения, поражающей и само общество.

В двадцатые и тридцатые годы прошлого века французский психоаналитик Жак Лакан вступил в конфликт с наиболее консервативными медицинскими обществами, чьи воззрения господствовали почти во всех аспектах психоаналитической практики. Пытаясь доказать свою правоту и понимая, что справиться с этими авторитетами обычными способами практически невозможно, Лакан выработал метод работы, который можно без преувеличения назвать террористическим. Его сеансы с пациентами, например, были зачастую намного короче, чем обычно, и продолжались не пятьдесят минут, как это было общепринято, а ровно столько, сколько ему казалось нужным в каждом конкретном случае. Иногда общение с пациентом длилось не более десяти минут. Этой намеренной провокацией, вызовом по отношению к признанным медицинским авторитетам Лакан инициировал настоящий скандал и запустил цепную реакцию, которая еще не один год сотрясала сообщество психоаналитиков. (Во время своих сеансов он к тому же держался весьма резко по отношению к пациентам, которых мог оборвать в любой момент, — они пребывали в напряжении, были вынуждены сосредоточиться и старались не отвлекаться, используя каждую минуту. Все это, по мнению Лакана, имело огромную ценность для психотерапевта.) Добившись известности таким необычным способом, Лакан продолжал подливать масла в огонь, совершая все новые «террористические» акты, — его усилия оказались не напрасны и увенчались созданием собственной психотерапевтической школы и профессионального общества.

Когда замок Одавара пал и был захвачен противниками (в конце XV века), Акико, служанка из дома Мори Фудзиори, владельца замка, убежала и унесла с собою кошку, которая много лет была ее

любимицей. После побега кошка превратилась в дикое сверхъестественное чудовище, наводившее ужас на людей, и даже охотилась на деревенских детишек. Местные власти вместе с народом пытались изловить ее, но кошка обладала непостижимой способностью исчезать и появляться, так что лучникам и фехтовальщикам некого было атаковать, а мужчины и женщины днем и ночью дрожали от страха. Затем, через несколько лет (в 1505 году), жрец Яккоку, пришедший на праздник Хококудзи, нарисовал кошку и показал изображение прихожанам со словами: «Как я нарисовал ее, так и убью, с помощью боевого клича. И тогда страх уйдет из людских сердец». Он издал крик «Каццу!» и разорвал на куски изображение кошки. В тот день резчик по дереву в долине возле Такума услышал жуткий визг: он направил лучников в верхнюю часть долины, где они обнаружили тело кошки-монстра, огромной, как медвежонок, замертво лежащей на камнях. Все согласились, что ее гибель — результат искусства мастера. Испытания: как можно, с криком «Каццу!» разорвав на куски рисунок, убить живое существо? Та дьявольская кошка и сейчас неистовствует среди людей, пугая и пожирая их. Убей ее быстро с криком «Каццу!». Предоставь доказательство!

ТРЕВОР ЛЕГГЕТТ  
«ДЗЕН САМУРАЯ: КОАНЫ ВОИНА»,  
1985

Его книги написаны в том же эпатазирующем ключе, полностью соответствующем избранной стратегии: напористые, агрессивные, но в то же время заумные и малопонятные. Создается впечатление, что ему нравилось время от времени бросать небольшие бомбочки, не только вызывая общий ужас и негодование, но и привлекая внимание к своим идеям.

Люди, ощущающие себя слабыми и бессильными, часто поддаются немотивированным вспышкам гнева или ведут себя непредсказуемо. Это заставляет окружающих постоянно держаться с ними настороже, словно ожидая внезапного нападения. Такие вспышки раздражения, подобно другим, более серьезным формам террора, способны оказывать на жертвы сильнейшее воздействие, буквально парализуя их волю и способность сопротивляться: если самые простые отношения с этими людьми могут быть настолько неприятными, к чему за них бороться? Почему просто не уступить, не оставить их в покое? Взрывной темперамент или какой-либо экстравагантный поступок, бурный, удивительный и запоминающийся, могут к тому же создавать иллюзию силы, скрыть истинную слабость и неуверенность. А эмоциональная или не поддающаяся контролю реакция на такие проявления лишь играет на руку террористу, порождая хаос и

привлекая внимание, которого он и добивается. Если вам приходится иметь дело с супругом или боссом террористического склада, лучше отвечать на их действия решительно, но спокойно и бесстрастно — реакция, которой подобные типы меньше всего ожидают.

Хотя организованный терроризм и его технологии насилия эволюционируют, постепенно набирая мощь, его сущность и основные принципы не меняются — элементы, разработанные еще «Народной волей», по-прежнему актуальны. И все же вопрос, которым многие задаются сегодня, состоит в том, возможно ли такое развитие нового терроризма, более жестокого и опасного, что он примет формы, далеко выходящие за рамки классической версии. Если бы, предположим, террористам удалось завладеть оружием массового уничтожения — например, ядерным или биологическим — и если бы им хватило решимости его применить, эта новая война и открывшаяся возможность захватить новую власть могли бы заставить их сделать качественный скачок к новым, апокалиптическим, формам. Но возможно, что мы уже стали свидетелями появления новой формы терроризма, не нуждающейся в труднодоступных и дорогостоящих средствах для достижения убийственных результатов.

Одиннадцатого сентября 2001 года горстка террористов, связанных с исламистской группировкой «Аль-Каида», совершила самый страшный теракт, разрушив Всемирный торговый центр в Нью-Йорке и атаковав Пентагон. В этом нападении можно видеть многочисленные приметы классического террористического акта: маленькая группа с весьма ограниченными средствами, воспользовавшись для своих целей техникой, принадлежащей Соединенным Штатам, сумела нанести удар сокрушительной силы. Здесь налицо привычная асимметрия в распределении сил, при которой малочисленность оборачивается преимуществом, поскольку маленькой группе легко затеряться среди населения большой страны и, соответственно, обнаружить ее, эту группу, очень затруднительно. Паника и ужас — собственно, цель террористического акта — распространились далеко за пределы США, и по сей день люди еще не оправились от страха полностью. Драматизм события был усилен еще и тем, какое символическое значение для американцев имели сами башни-близнецы, не говоря уж о Пентагоне. Именно благодаря точному выбору цели террористам удалось с театральной яркостью продемонстрировать уязвимость Соединенных

Штатов, страны, которой в последнее время нередко присваивают титул единственной оставшейся в мире сверхдержавы. В мире нашлось немало людей, которые и предположить не могли, что Америке можно так легко нанести столь серьезный удар, но были обрадованы, обнаружив, что заблуждались.

Многие отрицают, что события 11 сентября ознаменовали новую эру терроризма. Единственное отличие от событий прошлого, говорят они, это количество жертв; отличия носят количественный, а не качественный характер. А значит, как любые классические террористы, продолжают они, «Аль-Каида» в конечном счете обречена на неминуемый крах: контратака США на Афганистан разрушила их основные базы, и отныне они находятся в поле зрения американского правительства, чье вторжение в Ирак явилось лишь частью плана по полному освобождению региона от террористов. Но можно взглянуть на события и с другой точки зрения, помня о том, что одной из основных целей террористов всегда являлась цепная реакция.

Трудно оценить в полной мере экономический урон, понесенный Соединенными Штатами в результате теракта 11 сентября, но волна от нападения, безусловно, поднялась огромная, эффект был бесспорным и колоссальным: значительные затраты на выплаты по социальному страхованию, финансирование новых правительственных программ обеспечения безопасности; гигантские военные расходы на вторжение в две страны; падение цен на фондовой бирже (этот рынок всегда чутко реагирует на любую панику) и, как следствие, подрыв потребительского доверия; ущерб, понесенный некоторыми специфическими отраслями хозяйства, как, например, туристический бизнес; и, наконец, то, как все это повлияло на мировую экономику. Политический эффект нападения тоже оказался громким — по сути дела, именно это событие в значительной мере определило результаты выборов 2002 и 2004 гг. в США. А цепная реакция продолжалась, приведя к значительному охлаждению отношений между США и Европой. (Терроризм часто косвенно преследует и такую цель: вбить клин между союзниками, повлиять на общественное мнение, заставить начать отделять голубей от ястребов.) 11 сентября оказало сильнейшее воздействие и на образ жизни американцев, вызвав ограничение гражданских свобод, которые до сих пор были отличительной чертой, визитной карточкой этой страны. Наконец — хотя это и не

поддается измерению, — трудно переоценить страшное, подавляющее психологическое воздействие на культуру в целом.

*Когда человек сердцем познает, что такое страх и трепет, он защищен против любого ужаса, производимого влияниями извне.*

*Пусть гром гремит и сеет ужас на сотни миль вокруг: он остается настолько невозмутимым в духе, что ритуал жертвоприношения не прерывается. Именно этот дух, должно быть, вдохновляет людей, рождая из них лидеров и вождей, — глубокая внутренняя собранность, благодаря которой любые внешние страхи отскакивают, не причиняя вреда.*

ГЕЛЬМУТ ВИЛЬГЕЛЬМ, РИХАРД ВИЛЬГЕЛЬМ  
«Толкование Книги Перемен», 1967

Возможно, стратеги «Аль-Каиды» и не предполагали, насколько всеохватным окажется эффект задуманного ими дела; этого мы никогда не узнаем. Но терроризм по самой природе своей дело рискованное, террорист готов к провалу, но надеется на удачу и на достижение максимального эффекта. Основная его идея и цель — создать хаос, вызвать смятение, неразбериху и панику в как можно больших масштабах. В этом смысле нападение 11 сентября можно считать удавшимся с точки зрения его авторов, более того, есть основания назвать его действительно новым витком злобной силы террора. Возможно, он оказался не столь разрушительным, как в случае применения ядерного оружия, но со временем волны, расходящиеся от этого события, намного превзошли эффект любого теракта прошлых лет. Изменилась сама природа современного мира. Учитывая глубинные взаимосвязи, существующие в этом новом мире, будь то коммерческие, политические или культурные, мощная атака в единственной точке способна породить такую цепную реакцию, которую террористы прошлых лет даже не могли себе вообразить. Система взаимосвязанных рынков, процветающих при открытых границах и совместных проектах, особо чувствительна и уязвима по отношению к этим интенсивно расходящимся кругам. Паника, которая раньше могла вспыхнуть в толпе или в городе, теперь способна охватить целый мир, чему немало способствуют своими эффектными репортажами средства массовой информации.



В этом-то неконтролируемом эффекте цепной реакции и заключена истинная сила терроризма. Сила эта заметна в очевидных и менее очевидных последствиях теракта, и дело не только в экономическом и политическом кризисе системы и психологическом воздействии на общество, но и в крахе системы ценностей, идеологии либерализма, свободы передвижения и т. д., гордости западного мира и источника его власти над остальным миром. Она достигла точки, в которой идея либерализма, относительно молодая, постепенно начала исчезать из наших привычек и представлений, а глобализация либеральных ценностей вот-вот превратится в свою полную противоположность: глобализацию полицейских сил, тотального контроля, террора мер безопасности. Эти обратные шаги к максимальному ограничению свобод начинают напоминать общество фундаменталистов.

Жан Бодрияр  
«ДУХ ТЕРРОРИЗМА», 2002

Расценить события 11 сентября как провал «Аль-Каиды» на том основании, что организация не достигла своей конечной цели (не сумела выдавить США с Ближнего Востока или поднять панисламистскую революцию), означало бы, что мы ошибочно трактуем стратегию террористов и пытаемся судить о ней по стандартам традиционной войны. Террористы довольно часто преследуют цели весьма широкие и общие, но трезво оценивают свои шансы на успех и понимают, что добиться своего одним ударом им вряд ли удастся. Они просто делают, что могут, в расчете на цепную реакцию, которая будет запущена в результате. Их враг — не какая-либо конкретная страна или народ, а существующий порядок вещей, стабильность, и об успешности их действий можно судить по тому, насколько сильно им удастся пошатнуть эту стабильность со временем.

Когда приходится противостоять терроризму — классическому или в его новой версии, — возникает естественное искушение прибегнуть к обычным военным средствам и решениям, ответить насилием на насилие, показать врагу, что ваша воля не сломлена и что за любые новые попытки нападений им придется дорого заплатить. Проблема заключается в том, что в любом случае террористы — такова уж их природа — теряют меньше, чем вы. Ответный удар может им повредить, но не отпугнет; на самом деле он может только укрепить их решимость и поспособствует в наборе новых рекрутов. Террористы часто готовы выжидать годами подходящего момента, чтобы одолеть вас. Ответные действия, впечатляющие контрудары только продемонстрируют вашу нетерпеливость, отсутствие

выдержки, потребность в сиюминутных результатах, эмоциональность — словом, все бреши в вашей обороне, признаки не силы, но слабости.

Из-за крайней асимметрии в расстановке сил, которую используют террористские стратегии, военные решения нередко оказываются самыми неэффективными. Террористы неуловимы, рассредоточены, их объединяет не место, где они находятся, а некие радикальные и фанатические идеи. Как сказал Наполеон Бонапарт, отказываясь вести борьбу с группами германских националистов, прибегавших к актам террора против французов: «Секту невозможно разрушить пушечными ядрами».

Французский писатель Раймон Арон определяет терроризм как акт насилия, психологическое воздействие которого намного превосходит воздействие физическое. Это психологическое воздействие, однако, имеет вполне ощутимые реальные последствия — паника, хаос, политические разногласия, — в результате чего террористы начинают выглядеть намного более сильными и могущественными, чем они есть на самом деле. Любая эффективная ответная стратегия обязательно должна это учитывать. Принимая меры после террористического акта насилия, самое главное — предотвратить волнообразное распространение его психологических последствий. И предпринимать эти усилия должны в первую очередь руководители страны или группы, подвергшейся нападению.

В 1944 году, незадолго до окончания Второй мировой войны, Лондон подвергся массированным налетам германских ракет «Фау-1» и «Фау-2». Это был настоящий террористический акт, акт отчаяния, которым Гитлер пытался повлиять на настроения в Британии, надеясь, что вызовет панику и отобьет у англичан желание участвовать в войне. Однако премьер-министр Уинстон Черчилль не допустил распространения паники и упаднических настроений, напротив, он использовал бомбардировки как повод для того, чтобы объединить и сплотить британский народ. В своих речах и выступлениях он призывал людей сохранять спокойствие; вместо того чтобы привлекать внимание к мощи германских ракет, Черчилль говорил о том, что они, англичане, не должны доставить гитлеровцам удовольствие видеть их страх.

Нам уже трудно представить себе идею символических расчетов, как в покере или других играх: минимальная ставка, максимальный результат. Именно эту задачу решили террористы своей атакой на Манхэттен, которая служит неплохой иллюстрацией теории хаоса: начальный шок, приводящий к непредсказуемым последствиям.

В 1961 году президент Шарль де Голль столкнулся с террористической кампанией французских военных правого толка в Алжире — они выступали против его намерения предоставить этой североафриканской колонии Франции независимость. В непростой ситуации де Голль прибег к такой же стратегии, что и Черчилль: выступил по телевидению с обращением к французам, заявив, что они не могут капитулировать, что потери были совсем невелики по сравнению с недавними, понесенными во Второй мировой войне, что террористы немногочисленны и слабы и что главное для французов в этой ситуации — не поддаваться панике и оставаться сплоченными. В обоих случаях главам государств удалось успокоить людей, передать им ощущение надежности, предотвратить истерию, которая в противном случае может вспыхнуть в среде напуганных людей, особенно если ее подогревают средства массовой информации. Угроза была реальной, Черчилль и де Голль признавали это — меры безопасности, разумеется, принимались, — но важно было то, что им удалось изменить эмоциональный настрой в обществе, переключить его с панического страха на нечто позитивное. Лидеры превратили нападения террористов в повод для того, чтобы сплотить общество, не допустив раскола, — чрезвычайно, жизненно важный момент, ибо поляризация и раскол являются одной из основных целей терроризма. Вместо того чтобы пытаться организовать ответный удар потрясающей мощи, Черчилль и де Голль включили народ в сферу своего стратегического мышления и сделали людей активными участниками борьбы против этих разрушительных сил. Стараясь остановить и снизить нежелательные психологические последствия нападения, руководитель в то же время должен делать все возможное, чтобы не допустить повторной атаки. Террористы, как правило, действуют спонтанно, без определенной системы, отчасти потому, что непредсказуемость пугает, отчасти из-за того, что слишком слабы для частых и систематических атак. Этим временем следует воспользоваться для того, чтобы усилить меры безопасности и постараться искоренить угрозу терроризма. В этом большую пользу могут принести службы разведки, проникновение в ряды неприятеля, подрывная работа изнутри, а также постепенное, но неуклонное перекрывание каналов, по которым террористы получают деньги и ресурсы.

В целом самой эффективной реакцией на особую провокацию служит минимум реакции: делай как можно меньше и старайся приспособливаться к месту действия. Не причиняй вреда. Отрекись от своего «я», делай меньше, а не больше. Это чуждо по духу американцам, которые, напротив, стремятся действовать не мешкая, разворачивая крупные силы для достижения быстрого и окончательного результата. Необходимо, чтобы у ответственных лиц в Вашингтоне произошел сдвиг восприятия; они должны понять: меньшее может дать больший результат, другие не похожи на нас, а аккуратный и точный мир не стоит такой цены.

Дж. Буайе Белл  
«Войны драконов», 1999

В то же время крайне важно позаботиться о сохранении морального превосходства. Пока вы являетесь жертвой, подвергшейся нападению, преимущество в этом смысле на вашей стороне, однако вы можете его мгновенно лишиться, организовав агрессивную контратаку.

Моральное превосходство — не роскошь, а важнейший стратегический ход, военная хитрость: мировое общественное мнение и отношения с другими народами поможет вам изолировать террористов и предотвратить появление разногласий. Все это требует от вас готовности вести длительную войну, причем войну закулисную, тайную. Спокойный, но решительный отпор, отказ от истерических, чрезмерных реакций оказываются сдерживающими средствами по отношению к противнику. Покажите, что ваши намерения серьезны, заставьте своих противников почувствовать это не шумными заявлениями, сделанными ради достижения политических целей — это не признак силы, — а применением хладнокровно рассчитанных стратегий, с помощью которых вы загоните их в угол.

В мире, где открыты границы и все теснейшим образом связаны между собой, невозможно достичь полной безопасности. Вопрос в том, насколько велика угроза, рядом с которой мы готовы существовать? Тот, кто силен, может справиться с необходимостью жить при определенном уровне возможной опасности. Паника, истерия позволяют судить о том, насколько серьезную победу одержал неприятель, так же как и чрезмерно жесткие защитные меры, предпринимая которые общество и цивилизация в целом становятся заложниками горстки террористов.

ОБРАЗ: Цунами.

*Какая-то сила вздымает воду далеко в море — подземные*

*толчки, извержение вулкана, обвал. Волна, сначала маленькая, высотой всего в несколько дюймов, начинает расти, становясь больше, а потом еще больше, толчки из глубины придают ей мощи, пока она не разбивается о берег с невообразимой разрушительной силой.*

#### АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Нет удела хуже, чем находиться постоянно под стражей, ибо это означает, что ты всегда боишься.

*Юлий ЦЕЗАРЬ (100—44 до н. э.)*

#### ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Оборотная сторона терроризма — прямая, симметричная война, возвращение к самым основам военного дела, к честным и открытым сражениям по правилам, простому противопоставлению силы силе — к сожалению, следует признать, что для современного мира такие стратегии архаичны и бесполезны.

# Литература

- Alinsky, Saul D. *Rules for Radicals*. New York: Vintage Books, 1972.
- Beer, Sir Gavin de. *Hannibal*. New York: Viking, 1969.
- Brown, Anthony Cave. *Bodyguard of Lies*. New York: Bantam Books, 1976.
- Chambers, James. *The Devil's Horsemen: The Mongol Invasion of Europe*. New York: Atheneum, 1979.
- Chandler, David G. *The Art of Warfare on Land*. London: Penguin Books, 1974.
- The Campaigns of Napoleon*. New York: Macmillan, 1966.
- Clausewitz, Carl von. *On War*. Michael Howard and Peter Paret, eds. and trs. New York: Everyman's Library, 1993.
- Cohen, Eliot A. and John Gooch. *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War*. New York: Vintage Books, 1991.
- Creveld, Martin van. *Command in War*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985.
- Douglass, Frederick. *My Bondage and My Freedom*. New York: Penguin Books, 2003.
- Dupuy, Colonel T. N. *A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807–1945*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1977.
- Foote, Shelby. *The Civil War: A Narrative* (3 volumes). New York: Vintage Books, 1986.
- Green, Peter. *The Greco-Persian Wars*. Berkeley: University of California Press, 1998.
- Haley, Jay. *Strategies of Psychotherapy*. New York: Grune and Stratton, 1963.
- Hammond, Grant T. *The Mind of War: John Boyd and American Security*. Washington, D.C.: Smithsonian Institution Press, 2001.
- Hart, B. H. Liddell. *Strategy*. New York: A Meridian Book, 1991.
- Kissinger, Henry. *A World Restored*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1957.
- Kjetsaa, Geir. *Fyodor Dostoyevsky: A Writer's Life*. Siri Hustvedt and David McDuff, trs. New York: Viking, 1987.
- Lawrence, T. E. *Seven Pillars of Wisdom*. New York: Anchor Books, 1991.
- Leonard, Maurice. *Mae West: Empress of Sex*. New York: A Birch Lane Press Book, 1992.

Lewis, Bernard. *The Assassins: A Radical Sect in Islam*. New York: Oxford University Press, 1987.

Madariaga, Salvador de. *Hernan Cortes: Conqueror of Mexico*. Garden City, NY: Anchor Books, 1969.

Mansfield, Harvey C. *Machiavelli's Virtue*. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

Morris, Donald R. *The Washing of the Spears: The Rise and Fall of the Zulu Nation*. New York: Da Capo Press, 1998.

Musashi, Miyamoto. *The Way to Victory: The Annotated Book of Five Rings*. Translated and commentary by Hidy Ochiai. Woodstock, NY: Overlook Press, 2001.

Nietzsche, Friedrich. *Ecce Homo*. R.J. Hollingdale, tr. London: Penguin Books, 1992.

Picq, Colonel Ardant du. *Battle Studies: Ancient and Modern Battle*. Colonel John N. Greely and Major Robert C. Cotton, trs. New York: Macmillan, 1921.

Poole, H. John. *Phantom Soldier: The Enemy's Answer to U.S. Firepower*. Emerald Isle, NC: Posterity Press, 2001.

Potter, Stephen. *The Complete Upmanship*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971.

Schmitt, Carl. *The Concept of the Political*. Chicago: University of Chicago Press, 1996.

Spoto, Donald. *The Dark Side of Genius: The Life of Alfred Hitchcock*. New York: Da Capo Press, 1999.

Sugawara, Makoto. *The Lives of Master Swordsmen*. Tokyo: The East Publications, 1985.

Sun-tzu. *The Art of Warfare*. Translated and with commentary by Roger T. Ames. New York: Ballantine Books, 1993.

*Sword and the Mind*, The. Translated and with introduction by Hiroaki Sato. Woodstock, NY: Overlook Press, 1986.

Tomkins, Calvin. *Duchamp: A Biography*. New York: Henry Holt and Co., 1996.

Tsunetomo, Yamamoto. *Hagakure: The Book of the Samurai*. William Scott Wilson, tr. Tokyo: Kodansha International, 1983.

Wilden, Anthony. *Man and Woman, War and Peace: The Strategist's Companion*. London: Routledge & Kegan Paul, 1987.

Wilhelm, Richard. *The I Ching (or Book of Changes)*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977.

Wiles of War: 36 Military Strategies from Ancient China, The. Compiled and translated by Sun Haichen. Beijing: Foreign Languages Press, 1991.

Xenophon's Anabasis: The March Up Country. W.H.D. Rouse, tr. New York: A Mentor Classic, 1959.

Young, Desmond. Rommel. London: Collins, 1950.

**Автор выражает огромную благодарность за позволение использовать выдержки из следующих работ:**

Religious Mythology and the Art of War: Comparative Religious Symbolisms of Military Violence by James A. Aho. Copyright © 1981 by James A. Aho. Reprinted by permission of Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Connecticut.

Dragonwars: Armed Struggle and the Conventions of Modern War by J. Bowyer Bell. Copyright © 1999 by Transaction Publishers. Reprinted by permission of Transaction Publishers.

Roosevelt: The Lion and the Fox by James MacGregor Burns. Copyright © 1956 by James MacGregor Burns. Copyright renewed 1984 by James MacGregor Burns. Reprinted by permission of Harcourt, Inc.

The Year of Lyndon Johnson: The Path to Power by Robert A. Caro. Copyright © 1982 by Robert A. Caro. Used by permission of Alfred A. Knopf, a division of Random House, Inc.

Journey to Ixtlan: The Lessons of Don Juan by Carlos Castaneda. Copyright © 1972 by Carlos Castaneda. Abridged and used by permission of Simon & Schuster Adult Publishing Group.

The Art of War in World History: From Antiquity to the Nuclear Age, edited by Gerard Chaliand. Copyright © 1994 by The Regents of the University of California. By permission of the University of California Press.

Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr. by Ron Chernow. Copyright © 1998 by Ron Chernow. Reprinted by permission of Random House, Inc.

Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist, edited by Tiha von Chyczy, Bolko von Oetinger, and Christopher Bassford (John Wiley & Sons). Copyright © 2001 by The Boston Consulting Group, Inc. Reprinted by permission of The Strategy Institute.

On War by Carl von Clausewitz, edited and translated by Michael Howard and Peter Paret. Copyright © 1976 by Princeton University Press, renewed 2004 by Princeton University Press. Reprinted by permission of Princeton University Press.



Command in War by Martin van Creveld. Copyright © 1985 by the President and Fellows of Harvard College. Reprinted by permission of Harvard University Press, Cambridge, Mass.

The Generalship of Alexander the Great by J.F.C. Fuller. Copyright © 1960 by J.F.C. Fuller. Reprinted by permission of Rutgers University Press.

Grant and Lee: A Study in Personality and Generalship by J.F.C. Fuller (Indiana University Press). Copyright © 1957 by J.F.C. Fuller. By permission of David Higham Associates.

Julius Caesar: Man, Soldier and Tyrant by J.F.C. Fuller. Copyright © 1965 by J.F.C. Fuller. Reprinted by permission of Rutgers University Press.

The Greco-Persian Wars by Peter Green. Copyright © 1996 by Peter Green. Reprinted by permission of University of California Press.

Strategies of Psychotherapy by Jay Haley (Triangle Press). Copyright © 1967 by Jay Haley. By permission of the author.

Masters of War: Classic Strategic Thought by Michael I. Handel (Frank Cass Publishers). Copyright © 1992 by Michael I. Handel. Reprinted by permission of Taylor & Francis Book.

Iliad by Homer, translated by Stanley Lombardo. Copyright © 1997 by Hackett Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of Hackett Publishing Company, Inc. All rights reserved.

The Head Game: Baseball Seen from the Pitcher's Mound by Roger Kahn. Copyright © 2000 by Hook Slide, Inc. Reprinted by permission of Harcourt, Inc.

A World Restored: Metternich, Castlereagh and the Problems of Peace 1812–1822 by Henry Kissinger (Boston: Houghton Mifflin, 1957). Reprinted by permission of the publisher.

The Anatomy of the Zulu Army: From Shaka to Cetshwayo 1818–1879 by Ian Knight. Copyright © 1995 by Ian Knight. Reprinted by permission of Greenhill Books, London.

Samurai Zen: The Warrior Koans by Trevor Leggett (Routledge). Copyright © 2002 by The Trevor Leggett Adhyatma Yoga Trust. Reprinted by permission of Taylor & Francis Books.

The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and Airland Battle by Robert R. Leonhard. Copyright © 1991 by Robert R. Leonhard. Used by permission of Presidio Press, an imprint of The Ballantine Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Hitter: The Life and Turmoils of Ted Williams by Ed Linn. Copyright © 1993 by Edward A. Linn. Reprinted by permission of Harcourt, Inc.

The Ramayana of R. K. Narayan by R. K. Narayan. Copyright © R. K. Narayan, 1972. Used by permission of Viking Penguin, a member of Penguin Group (USA) Inc.

The Gay Science by Friedrich Nietzsche, edited by Bernard Williams, translated by Josefine Nauckhoff. Copyright © 2001 by Cambridge University Press. Reprinted by permission of Cambridge University Press.

Human, All Too Human: A Book of Free Spirits by Friedrich Nietzsche, translated by R. J. Hollingdale. Copyright © 1986, 1996 by Cambridge University Press. Reprinted by permission of Cambridge University Press.

The Art of Political Warfare by John J. Pitney, Jr. Copyright © 2000 by University of Oklahoma Press. Reprinted by permission of University of Oklahoma Press.

The Tao of Spycraft: Intelligence Theory and Practice in Traditional China by Ralph D. Sawyer. Copyright © 1998 by Ralph D. Sawyer. Reprinted by permission of Westview Press, a member of Perseus Books, LLC.

The Art of War by Sun-tzu, translated by Ralph D. Sawyer. Copyright © 1994 by Ralph D. Sawyer. Reprinted by permission of Westview Press, a member of Perseus Books, LLC.

Sun-tzu: The Art of Warfare by Sun-tzu, translated by Roger T. Ames. Copyright © 1993 by Roger T. Ames. Used by permission of Ballantine Books, a division of Random House, Inc.

Mao: A Biography by Ross Terrill. Copyright © 1999 by Ross Terrill. All rights reserved. Used by permission of Stanford University Press.

The Templars and the Assassins: The Militia of Heaven by James Wasserman. Copyright © 2001 by James Wasserman. By permission of Destiny Books.

The I Ching or Book of Changes (third edition), translated by Richard Wilhelm. Copyright © 1950 by Bollingen Foundation, Inc. New material copyright © 1967 by Bollingen Foundation. Copyright renewed 1977 by Princeton University Press. Reprinted by permission of Princeton University Press.

# Примечания

1. То есть скорее соответствует русскому слову «неприятель».

[Вернуться](#)

2. Приходится отметить, что при изложении этого сюжета автор допустил несколько неточностей и анахронизмов. Так, Амфиполис, будучи когда-то афинским, отбиваясь от спартанцев, перешел под власть македонян лет почти за сто до описываемых событий. Филипп ненадолго выводил оттуда войска в 359 году до н. э., задолго до Филократова мира, в качестве жеста доброй воли по отношению к Афинам. Филократов мир был заключен в 346 году до н. э., т. е. значительно позже. Тогда решались сложные вопросы, шла Священная война, между Афинами, Фивами, Фокидой и пр. завязался клубок противоречий, а про Амфиполис даже не упоминалось. Что же до речи Демосфена с требованиями отдать Амфиполис — она относится к 344 году до н. э. — *Примеч. В. В. Андрушкевича.*

[Вернуться](#)

3. На самом деле близ реки Требия с Ганнибалом сражались две консульские армии — упомянутого Тиберия Семпрония Лонга и Публия Корнелия Сципиона. — *Примеч. ред.*

[Вернуться](#)

4. В действительности потери русских были гораздо выше. Считается, что погибло 40–50 тысяч русских и 25–35 тысяч французов. — *Примеч. В. В. Андрушкевича.*

[Вернуться](#)

5. Страны «оси» — гитлеровская Германия и ее союзники в период Второй мировой войны. — *Примеч. В. В. Андрушкевича.*

[Вернуться](#)

# СТРАТЕГИИ ВОЙНЫ

Будь проще, будь туманнее. Создавай свой культ расплывчатой привлекательности. Придавай особое значение эмоциям, в противовес интеллекту. Не пугай людей скукой и скептицизмом. Взывай к чувствам. Придай своей группе структуру религиозной организации. Создавай ритуалы для своих сторонников. Присваивай им имена и титулы, требуй от них жертв.

Веди за собой людей. Будь успешен и самодостаточен. Пусть последователи верят, что власть пришла к тебе в результате истинности твоих идей и методов. Будь готов к операции «Кто не с нами, тот против нас».

Да, это цинично... Да, это аморально... Но речь идет о том, как завоевать и удержать власть. Нужно быть прагматичным и эффективным.

Стань таким.



Не пропустите новую книгу Роберта Грина «Мастер игры»

ISBN 978-5-386-06986-5



9 785386 069865



РИПОЛ  
КЛАССИК